

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RÉCEPTION DES EMPLOYÉS QUANT AUX DÉMARCHES DE
RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LEUR ENTREPRISE TELLES QUE
VÉHICULÉES PAR LA COMMUNICATION INTERNE :
LE CAS DE GAZ MÉTRO

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
CHLOÉ OLEGGINI

SEPTEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque la fin d'une belle aventure et de mes études à Montréal. Ce travail m'a permis d'acquérir de solides connaissances et m'a fait incroyablement murir. Aujourd'hui, c'est avec un sentiment de fierté que je clôture cette étape universitaire. Plusieurs collaborations ont été essentielles dans l'élaboration de ce mémoire. Sans l'aide et le soutien de ces personnes, ce travail ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Dans un premier temps, je souhaite remercier Stéphanie Yates, ma directrice de recherche qui a su m'accompagner dans ce travail et m'éclairer dans mes choix. Sa confiance en mon sujet et son soutien ont été essentiels dans la poursuite de ce travail.

Je tenais à remercier Gaz Métro, et plus particulièrement les équipes du développement durable, des communications et des ressources humaines qui m'ont permis de réaliser mon terrain d'étude dans leur organisation. Cette expérience a été mémorable et les employés que j'ai eu la chance d'interroger me marqueront à jamais ; leur enthousiasme, leur gentillesse et leur ouverture d'esprit ont été une grande source d'inspiration.

Merci à mon conjoint qui m'a toujours encouragée, a su trouver les mots et me donner confiance en mon travail. Enfin, c'est grâce au soutien de mes parents que j'ai pu réaliser mon rêve et venir étudier à Montréal. Ils étaient ma première source de motivation et j'espère qu'ils seront fiers de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Développement durable et RSE : des enjeux sociétaux	5
1.2 La RSE : un apport positif pour l'organisation et la société	7
1.3 Les défis de la communication RSE	8
1.4 Le rôle de l'employé dans la communication RSE	10
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	17
2.1 Les origines historiques des concepts de RSE et de développement durable.....	17
2.2 L'éternelle quête de légitimité de l'entreprise.....	20
2.3 L'interaction du développement durable et de la communication	26
2.4 L'implantation d'une politique de RSE et le rôle de la communication....	29
2.5 La communication, essentielle dans le cadre d'une politique de RSE.....	39
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	45
3.1 L'étude de cas comme mode d'investigation.....	45
3.2 Le choix de Gaz Métro	49
3.3 Le recrutement et l'échantillonnage	53
3.4 Les entrevues semi-dirigées	58
3.5 La collecte et l'analyse des données	60
3.6 Les enjeux éthiques	61
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS ET DISCUSSION	63

4.1	La démarche de développement durable de Gaz Métro	63
4.1.1	Le développement durable et la responsabilité de l'entreprise ...	63
4.1.2	L'emplacement « responsable » du siège social	66
4.1.3	Les dirigeants de Gaz Métro : un engagement marqué.....	67
4.1.4	Les différentes pratiques de développement durable	71
4.1.5	Des pratiques qui ne sont pas nécessairement assimilées au développement durable	76
4.1.6	Des pratiques qui se reflètent dans la culture de l'entreprise.....	79
4.1.7	L'évolution de la démarche de développement durable	83
4.2	La communication du développement durable de Gaz Métro.....	86
4.2.1	Le fonctionnement de la communication.....	86
4.2.2	Les besoins formulés.....	91
4.2.3	La communication interne : un rôle central pour la démarche de développement durable de l'entreprise	93
4.2.4	Les différents outils de communication interne	95
4.2.5	Les campagnes de communications internes les plus marquantes	102
4.2.6	La campagne sur la santé et la sécurité au travail (SST) : 360°	109
4.3	Synthèse des principaux constats.....	112
4.4	Les défis de la communication interne de développement durable de Gaz Métro : discussions et pistes de réflexion.....	117
4.4.1	Des employés engagés qui n'ont pas forcément conscience de contribuer à la démarche de développement durable de leur entreprise.....	117
4.4.2	Veiller au maintien d'une communication humble.....	120
4.4.3	La pertinence de développer une stratégie de communication interne sur le développement durable	124
4.4.4	Resituer le développement durable sur l'Intranet pour le rendre plus accessible aux employés	126
4.4.5	L'appropriation de la démarche de développement durable par la participation	127
	CONCLUSION.....	129

ANNEXE A	
TYPLOGIE DES STRATÉGIES RSE DES ENTREPRISES PAR	
NOVÉTHIC (VAN CUYCK, 2005).....	135
ANNEXE B	
LES CINQ MODÈLES D'INTERACTION DE LA COMMUNICATION ET	
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON T. LIBAERT (2010).....	137
ANNEXE C	
FEUILLET D'INFORMATION	139
ANNEXE D	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	141
ANNEXE E	
LES GRILLES D'ENTREVUE	145
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	149

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1.	Les éléments de la RSE moderne	20
2.2.	Les différents termes liés au déploiement de la RSE dans les organisations	30
2.3.	Les sept modèles d'intégration de la RSE (Pasquero, 2013)	32
2.4.	Les neuf étapes pour implanter une politique de RSE	35
3.1.	Lise des participants.....	56
4.1.	Les principales pratiques de DD promues par l'entreprise	72
4.2.	Les pratiques de DD les plus citées par les employés de Gaz Métro	73
4.3.	Les enjeux de Gaz Métro (Rapport de DD 2013 GRI G4)	83
4.4.	Les principaux outils de communication interne de Gaz Métro	95

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

DD	Développement durable
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
PP	Partie prenante
RH	Ressources humaines
RP	Relations publiques
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
RSO	Responsabilité sociale de l'organisation
SST	Santé et sécurité au travail

RÉSUMÉ

Dans un contexte où les organisations doivent se montrer responsables et contribuer au développement durable, la communication devient centrale lorsqu'une entreprise adopte une démarche allant en ce sens. Cette communication est confrontée à plusieurs défis qui relèvent principalement du scepticisme des citoyens à l'égard des messages sur le développement durable (DD) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'enjeu est alors de rendre crédible la communication sur ces questions. Dès lors, la mise en place d'une stratégie de communication spécifique et réfléchie est essentielle.

À cet égard, les employés sont une des principales clés pour contribuer à l'image responsable de l'entreprise ; ils sont vecteurs de valeurs responsables, ambassadeurs de leur organisation et donnent de la crédibilité aux engagements de DD et de RSE de celle-ci. Ainsi, la communication interne d'une entreprise doit comprendre des mesures qui visent à sensibiliser, responsabiliser ou faire participer les employés à la démarche ou politique de développement durable.

Ce mémoire vise à compléter la littérature, peu courante, sur la communication de la responsabilité sociale à l'interne des organisations. Plus précisément, nous cherchons à savoir/voir *comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE communique-t-elle sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces derniers perçoivent-ils cette démarche « responsable » telle que véhiculée par la communication interne, et comment participent-ils à la politique de RSE ?*

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas auprès de l'organisation Gaz Métro. Onze entrevues semi-dirigées avec des employés ont été menées de manière à comprendre la stratégie et ce que retiennent les employés de la communication interne qui porte sur développement durable. Cette étude permet de comprendre les effets d'une communication interne efficace auprès d'employés régulièrement confrontés à des messages « responsables » dans leur organisation.

Nous concluons que les employés demeurent centraux dans le cadre d'une politique de RSE ou de développement durable et que leur participation contribue à renforcer une culture organisationnelle marquée par des valeurs responsables. Plus globalement, notre contribution s'inscrit dans une logique de développement durable et pourrait contribuer à une meilleure mise en œuvre de ce concept, par l'intermédiaire de stratégies de communication interne efficaces en matière de RSE.

Mots clés : Responsabilité sociale d'entreprise – Développement durable – Communication interne – employés – Stratégies de communication

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la notion de développement durable est devenue centrale dans nos sociétés mondialisées. Ce concept commence à émerger à la fin des années 1960 et au début des années 1970, une époque qui se caractérise par la « réémergence de la question environnementale en termes scientifiques et politiques » (Aggeri et Godard, 2006, p. 5). La notion de développement durable est officialisée et popularisée dans le rapport de Brundtland (1987), un document rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, comme étant un « développement qui doit satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

Par conséquent, nombreuses sont les entreprises qui montrent un engagement prononcé pour le développement durable (DD) ou la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Aux yeux des citoyens, les organisations sont au cœur du développement économique de leur société et doivent demeurer responsable pour contribuer à un développement durable. Désormais, les entreprises sont régulièrement questionnées au sujet de leur impact sur la société et l'environnement : sont-elles responsables socialement et font-elles les efforts nécessaires pour réduire leurs impacts environnementaux ?

Face à ce phénomène, les entreprises sont nombreuses à communiquer sur leurs engagements en matière de RSE ou de DD. Cette communication demeure délicate en regard de la crédibilisation des engagements promus par les organisations, dans un contexte où des pratiques de développement durable ou de RSE peuvent être communiquées sans qu'un réel processus soit mis en place dans l'entreprise. Dans de tels cas, l'entreprise abuse d'arguments « verts » dans l'objectif d'améliorer son

image et ses profits ; c'est ce que nous appelons l'écoblanchiment ou *greenwashing* (Cordelier et Breduillieard, 2013). Or, les consommateurs-citoyens ne sont pas dupes et sont de plus en plus sceptiques au regard des communications sur le développement durable ou la RSE.

Lorsque la démarche de RSE ou de développement durable est authentique, la communication doit veiller à crédibiliser la démarche, mais aussi à se faire l'accompagnateur de ces processus. Cela sous-tend un travail conjoint des communications interne et externe de l'organisation. Si la communication externe en matière de DD et RSE fait l'objet de nombreux travaux (Quynh Lien, 2005 ; Morsing, et Schultz, 2006 ; Jahdi et Acikdilli, 2009 ; Taken Smith et Alexander, 2013 ; O'Connor et Gronewold, 2013 ; Tang *et al.*, 2015), le rôle de la communication interne demeure peu étudié. La communication interne est pourtant essentielle dans le cadre d'une démarche de RSE et de DD. En effet, nombreux sont les auteurs à penser que des stratégies de communication interne doivent être mises en place dans le but d'assurer une communication RSE légitime aux yeux des consommateurs-citoyens (Dawkins, 2004 ; Van Cuyck, 2005 ; Morsing *et al.*, 2008 ; Chong, 2009 ; Yusri et Amran, 2012 ; Maon *et al.*, 2009). Les employés sont en effet vecteurs de valeurs responsables dans la société, ambassadeurs de leur organisation et donnent de la crédibilité aux engagements RSE de leur entreprise (Chong, 2004 ; Morsing *et al.*, 2010). Leur implication dans une démarche liée à la RSE ou au DD apparaît donc indispensable.

En contexte québécois et Nord-Américain, les recherches au sujet de la communication interne du DD ou de la RSE se font rares. C'est dans cette optique qu'il nous a paru pertinent d'étudier le déploiement de la communication interne sur la RSE et le DD au sein d'une organisation québécoise, et de nous pencher sur la perception des employés à cet égard. Plus précisément, nous souhaitons voir *comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE*

communique-t-elle sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces derniers perçoivent-ils cette démarche « responsable » telle que véhiculée par la communication interne, et comment participent-ils à la politique de RSE ?

À travers cette étude, nous souhaitons ultimement connaître les différents moyens stratégiques et efficaces pour communiquer sur le développement durable à l'interne d'une organisation, dans l'objectif de sensibiliser et de responsabiliser les employés.

Ce mémoire est composé de quatre chapitres. Les deux premiers exposent notre problématique et le cadre théorique campant de notre recherche. Le troisième chapitre explique la méthodologie que nous avons préconisée afin de répondre à notre question de recherche et présente le cas sur lequel nous avons choisi de nous pencher, soit celui de l'entreprise québécoise Gaz Métro. Le chapitre quatre, enfin, est consacré à la présentation de nos résultats, à leur analyse et à la discussion qui s'en suit. Nous terminons ce chapitre en évoquant quelques pistes de réflexion en vue de proposer une stratégie de communication interne efficace du développement durable et/ou de la RSE des organisations.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre pose la problématique de notre sujet de mémoire, à savoir *comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE communique sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces derniers perçoivent cette démarche « responsable » telle que véhiculée par la communication interne et comment ils participent à la politique de RSE*. Il s'avère ainsi nécessaire de situer le sujet dans son contexte actuel avec les concepts qui en découlent. Nous partons de notions générales telles que le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, pour aboutir à un questionnement sur la perception de l'employé d'une organisation à l'endroit de la démarche de RSE mise de l'avant par celle-ci. Ce questionnement, qui prend également en considération le rôle de la communication dans l'organisation, nous amène à définir les objectifs de notre recherche et l'intérêt que cette dernière peut susciter.

1.1 Développement durable et RSE : des enjeux sociétaux

Le développement durable est un concept très présent dans nos sociétés actuelles, qui suscite des interrogations politiques, économiques, mais aussi sociales et sociétales. La notion de développement durable telle que définie dans le rapport de Brundtland de 1987 correspond à « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs ». Cette idée, qui rend nécessaire un développement plus responsable, émerge vers la fin des années 1960, dans un contexte social où de nombreuses revendications se font ressentir au sein de l'espace public. Émergent à l'époque des notions telles que la participation et la « bonne gouvernance », lesquelles sont le reflet d'une société civile plus revendicatrice et concernée par son environnement social et politique (Planche,

2007). C'est alors que des chercheurs et des acteurs de la société civile commencent à théoriser des revendications de nature sociales et environnementales adressées aux entreprises (Gendron, 2000).

La RSE rend applicable le concept de développement durable au sein des organisations en y intégrant la prise en compte d'enjeux environnementaux et sociétaux, en plus des finalités économiques de l'entreprise. Autrement dit, une organisation doit désormais répondre de l'ensemble des impacts de ses actions, à court et long terme, sur la société. Depuis une quinzaine d'années, le concept de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise ou de l'organisation (RSE — RSO)¹ connaît une attention croissante dans le monde socio-économique et académique (Acquier et Aggeri, 2007). Or, le concept de RSE est le résultat d'un questionnement qui s'étend sur plusieurs décennies quant à la légitimité même du capitalisme (Pasquero, 2013).

La RSE ou RSO peut ainsi être comprise comme un contrat implicite ou explicite avec la société (Quynh Lien, 2005) ; les entreprises sont liées à celle-ci et ont un impact sur cette dernière. En Union Européenne, la France est le premier pays à mettre en place une loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE) en 2001, laquelle oblige les organisations cotées en bourse à rendre des comptes en matière de gestion sociale et environnementale. Pour la première fois, cette loi rend obligatoire la publication d'informations relatives au développement durable dans leurs rapports annuels de gestion. Les entreprises doivent communiquer à propos de leurs engagements : cela donne lieu à de véritables rapports de développement durable,

¹ La RSO sous-entend que toutes les organisations sont concernées par la responsabilité sociétale. Cela comprend aussi bien les entreprises privées que les organisations gouvernementales ou les organismes à but non lucratif (OBNL). La RSE peut ainsi être considérée comme un sous ensemble de la RSO et est très proche de ce second terme. Dans un contexte Nord-Américain, lorsqu'on évoque le concept historique, nous abordons le terme de RSE qui est plus courant et plus ancien, alors que le terme RSO tend à être plus utilisé aujourd'hui (Turcotte, 2013).

également présentés par de nombreuses organisations – outre les entreprises –, que ce soit en France ou en Amérique du Nord. On constate ainsi un besoin grandissant d'informer les parties prenantes d'une organisation dans le but de légitimer les démarches de RSE.

1.2 La RSE : un apport positif pour l'organisation et la société

Au sein de nos sociétés occidentales, autant en Europe qu'en Amérique du Nord, de nombreuses organisations déploient des politiques RSE. Cette mise en œuvre peut découler d'un réel engagement « idéologique » des dirigeants (Appel, 2005), mais peut aussi relever de considérations stratégiques, dans l'optique d'assurer la pérennité économique de l'organisation. Dans les deux cas, l'engagement peut s'avérer légitime (Morsing *et al.*, 2008 ; Chong, 2009). Il est nécessaire ici de différencier les termes de « politiques RSE », « processus RSE », « stratégie RSE », « pratique RSE » et « engagement RSE » (nous nous penchons plus spécifiquement sur cette différenciation dans le chapitre qui suit). La *politique* RSE relève d'un engagement formel de la part de la direction de l'entreprise et la *stratégie* RSE accompagne généralement cette politique. Cette stratégie se joint à des *pratiques* RSE que l'entreprise développe, ou concrétise lorsque ces dernières sont déjà existantes au sein de l'organisation. Les pratiques RSE, au même titre que les stratégies, peuvent relever ou non d'une véritable politique adoptée par l'entreprise. Le *processus* RSE, quant à lui, vise à implanter ou à maintenir une politique de RSE et relève d'engagements formels. Quant à l'*engagement*, il découle de pressions exercées par les parties prenantes de l'entreprise ou encore de l'idéologie de ses dirigeants.

La majorité des études sur la RSE montrent l'apport positif de la mise en place d'une telle politique dans l'organisation, répondant aux besoins et pressions des parties prenantes (consommateurs, ONG, actionnaires, employés, etc.) et améliorant l'image

de l'organisation. Cela est en outre susceptible d'apporter une plus-value financière : ainsi, après avoir examiné 52 études s'étalant sur 30 ans, des chercheurs font ressortir qu'il y a une relation statistiquement positive entre la RSE et la performance financière de l'entreprise (Orlitzky *et al.*, 2003)². Les recherches de Orlitzky et Benjamin (2001) ont également montré que la performance financière des entreprises qui ont adopté une politique en matière de RSE conduit à une meilleure protection en période de crise, ainsi qu'à une meilleure gestion des risques. Qui plus est, une politique de RSE adéquatement déployée et murement réfléchie peut attirer non seulement des investisseurs, mais aussi des employés compétents. Une étude sur la citoyenneté corporative réalisée en 2002 par *Cone Inc.* aux États-Unis démontre que 80 % des répondants refuseraient de travailler dans une entreprise connue pour ses mauvais comportements envers la société (Chong, 2009). En somme, lorsqu'une entreprise consacre une part de son énergie dans la mise en œuvre d'une politique de RSE considérée comme légitime, cela peut apporter des avantages économiques, environnementaux et sociaux tangibles ; l'apport pour l'entreprise peut donc s'avérer très positif. Au-delà de cet aspect, cette politique peut également instaurer une culture d'entreprise responsable, susceptible d'avoir des répercussions dans nos sociétés, par le biais des employés. De ce fait, la RSE profite au développement durable et participe à une prise de conscience générale des citoyens qui seront plus informés et concernés par le phénomène, tout en se montrant plus exigeants envers les organisations qui devront rendre des comptes plus régulièrement en cette matière.

1.3 Les défis de la communication RSE

Les consommateurs et citoyens sont souvent sceptiques face à des communications qui promeuvent et « vantent » les politiques RSE des organisations (Dawkins, 2004 ;

² Afin de nuancer nos propos, il est nécessaire de mentionner que d'autres études démontrent aussi le contraire.

Morsing *et al.*, 2008 ; Van de Ven, 2008 ; Libaert, 2010). Il est donc difficile de mettre de l'avant une communication qui crédibilise la politique RSE établie par l'entreprise, et qui est donc considérée comme étant légitime. Une organisation qui investit massivement dans la publicité pour vanter sa politique de RSE laisse rarement le consommateur indifférent, ce dernier s'avérant très critique vis-à-vis des messages responsables. Selon Van de Ven (2008), il est nécessaire de garder un équilibre entre la politique de RSE et ce que l'entreprise promeut. Lorsque les engagements RSE sont minimes ou que l'environnement de l'entreprise est fragile (par exemple, après une période de crise qui a nuit à l'image de l'organisation), il est préférable de garder un « profil bas » et de limiter les communications externes portant sur la démarche de développement durable. En fait, communiquer d'une manière trop intensive sur des politiques (et des pratiques) responsables pourrait nuire à la réputation de l'entreprise (Van de Ven, 2008 ; Libaert, 2010).

De fait, la communication et le développement durable peuvent parfois paraître incompatibles (Libaert, 2010), particulièrement lorsque l'organisation se sert de la communication pour défendre des intérêts « marketing ». La communication peut alors être instrumentalisée dans l'objectif de promouvoir des politiques (et des pratiques) responsables qui sont en réalité des arguments de vente mis de l'avant en vue maximiser le profit de l'entreprise : c'est ce que nous appelons l'écoblanchiment ou le *greenwashing*. L'écoblanchiment peut être défini comme un abus d'arguments écologiques dans le but de donner une image responsable à l'entreprise : « [au] cœur de l'idée de *greenwashing*, on observe l'idée d'une contradiction, d'un décalage entre le dire et le faire. » (Libaert, 2010, p. 113). Ces arguments « verts » sont généralement véhiculés par l'intermédiaire de publicités et visent à étendre les parts de marchés d'une entreprise qui se présente comme étant responsable (Cordelier et Breduillicard, 2013).

Dans cette perspective, il est sans doute souhaitable de ne plus simplement promouvoir sa politique de RSE (ou la pratique qui l'accompagne), mais de plutôt mettre en œuvre une communication ciblée et humble envers les différentes parties prenantes de l'organisation (Dawkins, 2004 ; Morsing *et al.*, 2008). Cela sous-tend une communication d'entreprise « simple, franche, concise » (Libaert, 2010, p. 142), et qui privilégie un discours relationnel plutôt qu'un discours de souveraineté :

Cette communication [insiste] sur « la compréhension mutuelle », les « relations mutuellement profitables », « la prise en compte des intérêts communs ». [...] l'accent est porté sur l'écoute, la compréhension, le partage, et non sur des promesses triomphalistes par lesquelles les entreprises ont désormais perçu qu'elles amplifiaient les problèmes qu'elles étaient censées résoudre. (Libaert, 2010, p. 142)

L'importance de la communication dans l'accompagnement d'un programme RSE est mise en avant par de nombreux auteurs. Les études scientifiques sur la question s'accordent sur la nécessité et le besoin d'une stratégie de communication en accord avec la politique RSE déployée (Van Cuyck, 2005 ; Debos, 2005 ; Morsing *et al.* 2008 ; Chong, 2009 ; Yusri et Amran, 2012). La communication serait indispensable quant à une politique de RSE crédible et afin de préserver une image positive aux yeux des consommateurs et des citoyens. Cela sous-entend un travail commun ainsi qu'une relation d'interdépendance entre les services de développement durable et de communication. Thierry Libaert suggère ainsi que la communication et le développement durable seraient « deux domaines distincts, mais comportant un ensemble commun » (Libaert, 2010, p. 22). C'est dans cette logique que, à titre d'exemple, l'entreprise DHL Asie-Pacifique a réuni ses services RSE et Communication au sein d'un même département (Chong, 2009).

1.4 Le rôle de l'employé dans la communication RSE

Le lien étroit entre la communication et la RSE n'est donc plus à démontrer. Cependant, les recherches existantes évoquent majoritairement la communication externe de l'organisation et consacrent peu d'importance à la communication interne, pourtant essentielle à la réussite d'une politique de RSE (Dawkins, 2004 ; Van Cuyck, 2005 ; Morsing *et al.*, 2008 ; Chong, 2009 ; Yusri et Amran, 2012 ; Maon *et al.*, 2009). La prise en considération de la communication interne, vectrice de valeurs dans l'organisation et en relation avec la culture de l'entreprise, semble ainsi peu étudiée. De plus, les études anglophones que nous avons répertoriées sur le sujet rassemblent majoritairement des recherches effectuées en Europe ou en Asie (Dawkins, 2004 ; Van Cuyck, 2005 ; Morsing *et al.*, 2008 ; Chong, 2009 ; Yusri et Amran, 2012). Les écrits francophones en contexte Nord-Américain ou québécois qui prennent en considération le rôle de la communication interne de l'organisation se font pour leur part très rares. Ainsi, le rôle de l'employé dans le cadre du développement d'une politique de RSE est rarement abordé. Pourtant, une étude du MORI³, basée sur un sondage mené en 2002 auprès de 527 travailleurs, révèle que 88 % d'entre eux aimeraient ou s'attendent à accéder aux informations qui démontrent l'impact et la contribution de leur organisation dans la société (Dawkins, 2004). Cela suppose que la plupart des employés d'une entreprise engagée en RSE aimeraient être informés de la démarche. C'est ici que la communication interne a un rôle à jouer.

En effet, une communication en accord avec la stratégie RSE globale de l'entreprise pourrait contribuer à intégrer le développement durable dans l'ensemble des sphères de l'organisation. Cela suppose des employés réceptifs aux messages véhiculés par

³ Le MORI (Ipsos MORI depuis 2005) se spécialise dans la réalisation d'études de marché et de sondages dans le domaine du social, de la publicité, du marketing et de la réputation de l'entreprise. Dans cette étude réalisée par Jenny Dawkins (directrice d'Ipsos MORI), les sondages visent à comprendre les attitudes et perceptions des consommateurs et citoyens anglais envers la responsabilité de l'organisation.

celle-ci. À titre d'exemple, une étude au sujet de la participation et de l'engagement des employés de DHL Asia Pacific à la suite de la catastrophe du tsunami en 2004 montre que la participation de l'employé à un programme humanitaire, un fondement de la stratégie RSE de DHL, renforce et nourrit simultanément l'expérience du salarié et l'identité de l'entreprise (Chong, 2009). Cette participation rend les employés réceptifs aux messages responsables de l'organisation, ce qui solidifie la culture organisationnelle et participe également à construire une véritable identité à l'entreprise.

Cette construction d'une « identité responsable » à l'aide des employés est susceptible de renforcer l'image positive de l'organisation à l'externe, les employés devenant les vecteurs de valeurs responsables hors de l'organisation (Chong, 2009 ; Morsing *et al.*, 2010). Dans cette perspective, M. Morsing *et al.*, promeuvent une approche « intérieure-extérieure » (*inside-out*) en communication RSE qui place l'employé au cœur de la démarche. Les dirigeants des entreprises auraient donc avantage à déployer des moyens de communication à l'interne, dans l'objectif de « responsabiliser » les employés et de les inclure aux discussions.

Il y a ainsi un échange qui s'établit entre les dirigeants et les employés d'une entreprise ; nous ne parlons plus simplement de « réception » de la communication interne, mais d'un véritable dialogue dans la co-construction d'une identité d'entreprise et dans l'élaboration d'un message responsable de l'organisation. Des employés engagés pourraient avoir un impact sur les décisions prises par les dirigeants, ce qui créerait une véritable dynamique responsable au sein de l'entreprise. Si une information éclairée envers le salarié semble ainsi nécessaire afin de satisfaire les obligations d'une logique RSE, leur mise à contribution dans la démarche semble d'autant plus cruciale (Morsing *et al.*, 2008 ; Chong, 2009).

En définitive, un employé intégré au cœur d'une politique de RSE pourrait être vecteur d'un message favorable à la réputation de l'entreprise et donner de la crédibilité à la politique RSE menée par celle-ci. Au contraire, des salariés qui ne sont pas directement intégrés pourraient être le symptôme d'une démarche RSE qui instrumentalise le développement durable et la communication par l'intermédiaire d'arguments fallacieux, et ce à des fins strictement commerciales. Dans cette perspective, les dirigeants ont intérêt à responsabiliser tous les membres d'une entreprise qui développe une politique de RSE. Cette stratégie serait également propice au recrutement de travailleurs compétents, lesquels pourraient être attirés par une identité et une culture organisationnelle responsables.

Dans une perspective plus globale enfin, la prise en considération des employés et leur intégration dans le développement de la politique RSE peut être vectrice de changement social en terme de responsabilisation envers un développement durable, l'employé étant lui-même un acteur social. Ainsi, la contribution de l'employé pourrait aider à une prise de conscience collective en faveur de la RSE, d'autant plus qu'une méconnaissance du terme « développement durable » ou « RSE » subsiste dans nos sociétés⁴. Les politiques de RSE déployées par les organisations, notamment sur le plan de la communication interne, pourraient alors avoir de véritables impacts hors des entreprises.

Sous l'éclairage de l'ensemble de ces considérations, notre question de recherche peut donc être formulée comme suit :

Comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE communique-t-elle sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces

⁴ Des études françaises démontrent que l'expression « développement durable » est connue par 88 % des individus, contre 36 % qui savent définir le terme en 2010 (statistiques reprises par Thierry Libaert en 2010 dans « Communication et environnement, le pacte impossible ». Source officielle : LH2 février 2010 : « Les Français et le développement durable », sondage réalisé auprès de 1001 personnes les 11 et 12 février 2010. Commanditaire : Comité 21).

derniers perçoivent-ils cette démarche « responsable » telle que véhiculée par la communication interne, et comment participent-ils à la politique de RSE ?

Plusieurs questions spécifiques découlent de ce questionnement général :

- Quelles sont les caractéristiques de la stratégie de communication interne mise en place par une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE et/ou de DD ?
- Dans quelles mesures les employés sont-ils réceptifs aux messages RSE communiqués en interne et comment perçoivent-ils la politique RSE de leur entreprise ? Quels sont les outils et éléments qui semblent essentiels à la réussite d'une communication interne efficace en la matière ?
- Comment les employés d'une organisation engagée en RSE contribuent-ils à la vision globale de l'entreprise en la matière ? Autrement dit, comment les dirigeants s'assurent-ils de la contribution des employés aux messages responsables de l'entreprise, à l'interne et à l'externe de cette dernière ?
- Quel est l'impact de la politique de RSE sur les valeurs des employés et jusqu'à quel point sont-ils tous concernés par le développement durable ?

En vue de répondre à nos questionnements de recherche, il nous semble utile de nous pencher sur une organisation qui semble très engagée en matière de RSE, voire considérée comme pionnière dans ce domaine⁵. Nous souhaitons donc réaliser une étude de cas auprès des employés d'une entreprise québécoise qui correspond à ce profil. Tel que déjà évoqué, il s'agit d'un contexte intéressant puisque nous n'avons pas relevé d'études francophones qui analysent le cas de la communication RSE déployée à l'interne dans une grande organisation québécoise (qui, de ce fait, n'est pas régie par les lois européennes telles que la loi NRE).

⁵ Nous insistons sur le fait d'étudier une entreprise qui « semble » être engagée, puisque nous ne pourrions réellement juger de la légitimité de cet engagement avant notre démarche de terrain. Le choix de l'organisation reposera donc sur son identité perçue (Van de Ven, 2008).

Ultimement, ce travail pourra contribuer à étoffer la littérature existante sur le sujet et aider à la mise en place de stratégies appropriées pour la mise en œuvre d'une démarche de communication RSE à l'interne. Enfin, s'il s'avère que la stratégie de RSE de l'organisation étudiée n'est qu'un artifice marketing, nous pourrions montrer en quoi la communication RSE peut être « instrumentalisée » au profit de l'entreprise, une démarche contraire aux logiques du développement durable. Nous pensons que le tout pourra intéresser les dirigeants d'entreprise, tout comme les parties prenantes à celles-ci.

Nos questionnements sous-tendent différents concepts que nous exposons dans le deuxième chapitre de ce mémoire, lequel présente le résultat d'une recension des écrits les plus pertinents à considérer dans le cadre de cette recherche.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre a pour objectif de présenter et de mettre en relation les travaux recensés et analysés à l'occasion de notre revue de littérature. Cet exercice conduit à une présentation détaillée des concepts présentés brièvement dans la problématique. Dans un premier temps, il est important de rappeler les origines historiques des concepts de développement durable et de RSE. Dans un second temps, il est nécessaire de situer l'organisation dans nos sociétés et de faire part de sa constante quête de légitimité. Cette réflexion nous mènera à comprendre les relations complexes qu'entretiennent le développement durable et la communication. Nous préciserons ensuite de quelle manière une entreprise peut mettre en place une politique de RSE et les différentes phases que comprend ce processus ; par cette démarche, nous souhaitons introduire le rôle de la communication interne dans le processus de RSE. Enfin, nous analyserons la mise en œuvre d'une communication intégrée dans une politique de RSE, par l'intermédiaire de recherches qui se basent sur des études de cas. Ces démarches visent à situer la communication interne au sein d'une politique RSE. Nous verrons ainsi que le rôle de l'employé est central et qu'il doit être pleinement intégré dans une stratégie de RSE, et par conséquent, dans la stratégie de communication de l'organisation.

2.1 Les origines historiques des concepts de RSE et de développement durable

Il convient de rappeler que les notions de développement durable et de RSE ont des origines historiques différentes. De nos jours, « ces deux notions sont souvent utilisées de façon interchangeable [mais] elles relèvent pourtant de généalogies et de problématisations différentes » (Aggeri et Godard, 2006, p. 5). En effet, l'expression développement durable est traduite de l'anglais *sustainable development* et introduite

en 1980 dans le cadre d'un rapport de l'Union internationale pour la conservation de la nature :

Cette expression prenait le relais d'autres formules proches, comme le développement intégré et surtout, à la suite de la première conférence des Nations unies sur l'environnement tenue à Stockholm en 1972, l'écodéveloppement. La date n'est évidemment pas anodine : la fin des années 1960 et le début des années 1970 correspondent en effet à la réémergence de la question environnementale en termes scientifiques et politiques. Il ne s'agit plus seulement de traiter de « pollutions isolées et locales », mais d'une série de problèmes d'environnement de niveau « régional » [...]. De plus, les interdépendances spatiales et temporelles mises en évidence appelaient des formes de gouvernance nouvelles dépassant les frontières politiques des États nations et articulant étroitement politiques locales et régulations globales. (Aggeri et Godard, 2006, p. 5-6)

C'est dans cette perspective que la définition du développement durable est popularisée et officialisée dans le rapport de Brundtland (1987), un document rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, le DD y étant présenté comme un « développement qui doit satisfaire les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». De plus, « la visée du développement durable se présente comme plus œcuménique tout en affirmant la nécessité d'harmoniser les trois références centrales que sont la préservation de l'environnement, le progrès social et le développement économique » (Aggeri et Godard, 2006, p. 6).

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise, quant à elle, provient du terme anglo-saxon *Corporate Social Responsibility* (CSR) et puise ses origines en Amérique du Nord. Le concept de RSE, tel qu'il est présenté aujourd'hui, est le résultat d'un questionnement qui s'étend sur plusieurs décennies, relatif à la légitimité du capitalisme. Ainsi, les antécédents de la notion de RSE nous feraient remonter à de

grands auteurs du début du capitalisme libéral, voire à l'Antiquité avec le Code d'Hammourabi⁶ (Pasquero, 2013). Les origines du concept moderne de RSE sont quant à elles américaines⁷ et relèvent d'une réflexion qui « [...] répond à des questionnements traditionnels de la société américaine, qui s'est toujours interrogée sur le lien idéal entre les individus et les institutions » (Pasquero, 2013, p. 303). Également, dans les années 1920, plusieurs dirigeants se questionnèrent quant à leur responsabilité l'égard de la société (Aggeri et Godard, 2006). C'est dans les années 1960-1970 que le concept de RSE est propagé :

La notion de RSE va connaître un développement important dans les années 1960-1970, dans le contexte d'une mutation profonde de la société américaine (lutte pour les droits des minorités, développement de contre-cultures...), où la responsabilité des entreprises est interpellée à l'occasion de différentes crises : accidents industriels, crises environnementales, discrimination, etc. (Aggeri et Godard, 2006, p. 9)

Le fait que le concept de développement durable est plus utilisé en Europe, alors que celui de RSE l'est davantage en Amérique du Nord (Aggeri et Godard, 2006) serait en lien avec les origines différentes de ces notions. En somme, le développement durable présente une vision globalisée et œcuménique du développement économique, alors que le concept de RSE relève, à l'origine, d'un questionnement sur la responsabilité des entreprises et des dirigeants envers la société et les parties prenantes.

⁶ Le code d'Hammourabi est un texte juridique babylonien qui date du XVIII^e siècle avant notre ère. Le code contient de nombreux articles qui régulent les droits et les devoirs des différentes parties prenantes économiques de l'époque. Les règles référencées défendent un bon comportement économique. « La RSE ne serait alors que la transposition au monde du capitalisme libéral de ce que le code d'Hammourabi était pour le monde du despotisme antique ». (Pasquero, 2013, p. 303)

⁷ Plusieurs crises ont amené les Américains à se questionner sur la légitimité du capitalisme mis de l'avant par les grandes entreprises. En réponse à ce questionnement, les lois antimonopoles des années 1890-1920 qui réorganisent l'économie de marché sont mises en place. En Europe, ce réaménagement n'intervient qu'à partir des années 2000 et s'inspire de l'expérience américaine (Pasquero, 2013).

Dans notre travail, il est intéressant de présenter les éléments de la RSE moderne présentés par l'auteur J. Pasquero (2013), notamment en regard du rôle de la philanthropie :

Tableau 2.1. Les éléments de la RSE moderne (Pasquero, 2013)

La RSE comme ...	Origine	Expression actuelle (exemples)
... gestion efficiente	Économie classique	Compétence technique
... philanthropie	Traditionnelle	Dons et mécénat d'entreprise
... sollicitude	Début du XX ^e siècle	Besoins des employés
... limitation des nuisances	Années 1960	Priorité à l'environnement
... réceptivité sociale	Années 1970	Système de « gestion sociétale »
... rectitude éthique	Années 1990	Codes et bonne conduite
... reddition de comptes	Années 2000	Triple bilan
... participation « citoyenne »	Années 2000	« Engagement » proactif

Dans cette perspective, la RSE est confirmée si « toutes les composantes [sont] minimalement satisfaites » (Pasquero, 2005). Ainsi, la RSE doit reposer sur un modèle de gestion spécifique et le soutien à la communauté en demeure un aspect secondaire et peu pertinent si l'entreprise n'agit pas également sur ses pratiques de gestion.

2.2 L'éternelle quête de légitimité de l'entreprise

Nous ne pouvons évoquer le sujet de la RSE sans définir le concept de légitimité de l'organisation. En effet, « [la] légitimité de l'entreprise est une notion centrale du champ de la responsabilité sociale [et] les deux concepts sont en fait intimement liés » (Pasquero, 2013, p. 386). J. Pasquero rappelle que le concept de RSE émane d'un éternel questionnement quant à la légitimité de l'entreprise dans un cadre capitaliste. C'est toutefois à partir des années 1960 que la réflexion sur le rôle de

l'entreprise capitaliste devient centrale (Champion et Gendron, 2005 ; Pasquero, 2013). Mark C. Suchman (1995), qui a réalisé une synthèse des travaux néo-institutionnalistes qui évoquent le concept de légitimité, définit ce concept comme étant « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales. » (p. 574). Il insiste sur le fait que l'organisation doit « faire du sens » ; autrement dit, elle doit être compréhensible pour ne pas susciter des interrogations qui pourraient être nuisibles à son image. De plus, l'entreprise doit « avoir de la valeur », un composé essentiel pour éviter un raisonnement « absurde » de l'organisation (p. 575) ; par raisonnement « absurde », nous entendons que l'entreprise ne doit pas développer des projets qui pourraient aller à l'encontre des valeurs de la société dans laquelle elle est implantée. Dans cette perspective, la légitimité est socialement construite, dans le sens où elle dépend du jugement d'un public [et] en ce qu'elle découle d'un ensemble d'évènements passés et pas seulement d'un épisode particulier. » (Tirilly, 2013, p. 386). De manière plus spécifique, Suchman (1995) distingue trois types de légitimité :

- La *légitimité pragmatique*, qui découle d'un « calcul » utilitariste avec, en conséquence, un intérêt à donner du sens aux actions menées : « la légitimité pragmatique s'obtient en se conformant aux demandes et aux besoins des parties prenantes, et en communiquant sur le produit proposé ou sur l'image de l'organisation. » (p. 387)
- La *légitimité morale*, qui relève d'un jugement de valeur éthique du comportement de l'organisation : on évalue les conséquences et les externalités et on juge si les actions entreprises ont une « bonne influence » sur leur environnement. En vertu de cette forme de légitimité, l'organisation se « conforme aux valeurs et aux idéaux de son environnement, en atteignant des résultats éthiquement attendus [...] » (p. 387)
- La *légitimité cognitive*, qui est ancrée dans le comportement de l'entreprise et « dépasse l'évaluation rationnelle du comportement d'une organisation ; elle

représente l'acceptation qu'une organisation est nécessaire au bon fonctionnement de la société ou que ses activités sont inévitables. » (p. 388). Dans ce cas, toutes les actions de l'organisation sont pensées en accord avec la société : elles ont du sens et sont logiques. Cette forme de légitimité serait la plus puissante.

La mise en place d'une démarche de développement durable est susceptible de renforcer le capital social d'une entreprise puisque le concept défend des valeurs sociétales et responsables qui répondent aux besoins toujours plus exigeants de la société et des consommateurs. Par conséquent, l'intérêt à communiquer à propos de ses agissements responsables peut relever de l'instrumentalisation : dans de tels cas, le discours sur la RSE est ramené à des arguments de vente mis de l'avant au détriment d'un véritable engagement RSE. On parle alors d'écoblanchiment (ou de greenwashing), proche du concept de légitimité pragmatique et utilitaire de l'organisation.

Selon Suchman, la légitimité peut être appréhendée selon deux approches. L'*approche institutionnelle*, d'une part, relève de l'idéologie des dirigeants de l'organisation, des valeurs et des croyances de ces derniers. Dans cette logique, la légitimité se construit par un processus inconscient qui répond aux attentes extérieures ; ce processus se rapproche du concept de légitimité cognitive. L'*approche stratégique*, d'autre part, concerne une utilisation pragmatique de la légitimité, qui reste une « réaction stratégique » face aux pressions allant en ce sens (Palazzo et Scherer, 2006). G. Palazzo et A. Scherer (2006) reconceptualisent les différentes formes de légitimité et les adaptent à nos sociétés modernisées et mondialisées. Selon les auteurs, l'approche stratégique, trop axée sur une légitimité pragmatique, ne permet pas un véritable engagement de l'organisation ; son effet n'est d'ailleurs effectif qu'à court terme. L'approche institutionnelle et la légitimité cognitive qu'elle sous-tend – le modèle idéal selon Suchman – se base quant à elle sur l'idée d'une société aux normes et valeurs homogènes, caduque dans un contexte de

mondialisation, où il est nécessaire de prendre en considération l'hétérogénéité des sociétés et des individus. Dès lors, la légitimité morale semble la plus appropriée en regard du contexte mondial actuel, puisqu'elle permet de s'adapter et de se conformer à différents environnements. Elle serait donc une source d'acceptation sociale et limiterait les conflits qui pourraient émerger d'une légitimité strictement pragmatique ou cognitive.

Palazzo et Scherer suggèrent en outre que les organisations ont un rôle politique à jouer dans nos sociétés, cela étant particulièrement vrai pour les multinationales. À cet égard, ils rejoignent la conception de Dhaouadi, qui évoque une « politisation de l'entreprise » qui peut combler des responsabilités politiques et partiellement remplacer le rôle de l'État. Dès lors, les multinationales, qui doivent s'adapter aux différents pays et cultures (Dhaouadi, 2008), font face à une multiplicité d'enjeux. En effet, elles ont un rôle à jouer afin de protéger les droits humains et d'appliquer des normes sociales et environnementales, le tout ayant des répercussions auprès des sociétés locales, que l'on considère qu'elles jouent ou non ce rôle de façon adéquate. Cette conceptualisation politique commande une approche communicationnelle et délibérative de la RSE. Cela suppose une véritable participation civique de l'entreprise qui doit établir un discours transparent et compréhensif auprès des citoyens, lesquels sont appelés à participer à la conceptualisation même de la démarche de RSE d'une organisation, à travers le dialogue. D'où le rôle crucial de la communication, essentielle à la mise en place de ce dialogue.

Dans cette quête de légitimité, le rôle politique de l'organisation est confirmé avec la notion de « citoyenneté corporative », qui redéfinit le statut social de l'entreprise privée. Ce concept prend forme dans les années 1970 aux Etats-Unis, en réaction aux enjeux grandissants des multinationales et du rôle politique qu'elles peuvent jouer dans certains pays (Champion et Gendron, 2005). Cette notion va plus loin que le concept de RSE, en concevant l'organisation en tant que *citoyen*. On peut toutefois

opposer à cette conception l'idée que l'entreprise privée n'est pas un citoyen, mais bien une structure composée de personnes et d'individus hiérarchisés en son sein, le caractère légitime de son rôle politique étant ainsi remis en question. En effet, « définir l'entreprise comme un citoyen tend à faire disparaître cette dimension de même que les asymétries de pouvoir qui existent entre une entreprise privée et un simple citoyen. » (Champion et Gendron, 2005, p. 96). Selon les auteurs, on doit donc distinguer le concept de citoyen corporatif et celui de RSE, selon lequel l'entreprise n'est pas une institution sociale, même si elle doit veiller aux conséquences de ses agissements dans son environnement. Les auteurs insistent ainsi sur la nécessité d'avoir recours à la notion de « citoyenneté corporative » avec prudence.

Pour notre part, nous considérons l'entreprise non comme une institution sociale, mais comme une organisation qui doit participer et rendre des comptes auprès des citoyens. Dans cette perspective, le concept de « citoyenneté corporative » sera mobilisé avec précaution, sans remplacer le terme de responsabilité sociale de l'entreprise. Néanmoins, nous conservons l'idée d'une reconceptualisation politique de la légitimité, ce qui amène une approche communicationnelle et délibérative de la RSE, dans un contexte globalisé (Palazzo et Scherer, 2006 ; Dhaouadi, 2008). En effet, l'organisation doit être ouverte à la participation citoyenne et « gagner » la confiance des citoyens. C'est grâce à cette participation que l'entreprise parviendra à être crédible et légitime auprès de la société et de ses parties prenantes. En définitive, nous faisons donc nôtre la définition de la RSE telle que proposée par Dhaouadi, qui prend en compte la dimension politique du concept. Cette définition considère l'entreprise comme un acteur politique, rôle qui s'ajoute à son rôle économique, qui est de réaliser du profit :

[La RSE, c'est] le mouvement des entreprises vers la résolution des défis environnementaux et sociaux globaux en coopérant de manière continue avec les organisations et les institutions nationales et internationales et leur participation aux processus de délibération politique. (Dhaouadi, 2008, p. 28)

La notion de participation citoyenne, présente dans cette définition en référence aux processus de délibération politique, est une composante récente de la RSE, qui apparaît à la fin des années 1990 (Pasquero, 2013). Cette notion de participation est en adéquation avec le rôle plus politique de l'organisation.

[La participation citoyenne] trouve sa source dans les théorisations sur la citoyenneté d'entreprise, concept encore très vague, mais qui exprime un idéal nouveau, celui de l'engagement citoyen proactif de l'entreprise envers le bien commun. (Pasquero, 2013, p. 357)

Selon l'auteur, la citoyenneté de l'entreprise peut être considérée comme une « nouvelle RSE », selon laquelle l'entreprise considère ses parties prenantes comme de véritables partenaires. La notion de parties prenantes évolue et l'organisation offre à ces dernières des programmes d'*empowerment*⁸ socio-économique. Ainsi, « l'objectif général de la citoyenneté d'entreprise est de faire des grandes entreprises des forces de progrès dans le monde » (Pasquero, 2013, p. 357-358)

Une étude de Novéthic (voir l'annexe A pour une présentation schématisée) réalisée auprès de quarante entreprises nous montre une typologie des différentes stratégies de RSE qui peuvent être mises de l'avant (Van Cuyck, 2005). Cela permet de comprendre que les organisations s'engagent selon divers objectifs et dans la plupart des cas, pour répondre à une demande des parties prenantes. Les organisations se positionnent en fonction du degré de pression qu'elles subissent, mais également en fonction de leur conception du développement durable, à savoir si elles le considèrent comme une contrainte ou une opportunité. Ainsi, la stratégie adoptée peut témoigner d'une conception libérale de la RSE, où l'entreprise se conforme passivement aux pressions des parties prenantes, ou au contraire plus politique, avec un modèle

⁸ L'*empowerment* est une approche qui permet aux individus, aux communautés et aux organisations d'être plus influents sur leur environnement grâce à un pouvoir d'action et de décision plus important.

proactif d'engagement sociétal (Dhaouadi, 2008). Peuvent ainsi être distingués six idéaux types :

- Les *stratégues* : soumises à de fortes pressions, ces entreprises font du développement durable une occasion favorable à intégrer dans leur stratégie globale. Cette perspective se rapproche de la légitimité pragmatique, telle qu'énoncée par Marc C. Suchman.
- Les *engagées* : soumises à des pressions externes modérées, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale inscrite dans leur stratégie.
- Les *concernées* : elles sont à l'écoute des pressions de leur environnement et le développement durable est considéré avant tout comme une offre d'opportunité de marché qui défend de grandes priorités.
- Les *proactives* : ces entreprises anticipent les attentes des clients et orientent une partie de leurs activités autour du développement durable. Ces dernières ne subissent pas de pressions particulières et le développement durable ne représente ni une contrainte ni une opportunité.
- Les *cibles idéales* : une pression très forte les conduit à réagir ; elles cherchent à minimiser les risques et à se protéger.
- Les *entrants* : face à une pression encore limitée et un développement durable conçu comme une contrainte, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de RSE.

2.3 L'interaction du développement durable et de la communication

Selon Thierry Libaert, la communication serait centrale au développement durable. En fait, la communication peut être instrumentalisée par le développement durable et inversement, le développement durable se voit fréquemment instrumentalisé par la

communication dans le but d'améliorer la réputation d'une entreprise et son image externe. Cependant, différentes études montrent que plus une organisation communique sur le développement durable et sa démarche de RSE, plus le public fait preuve de scepticisme et ne croit pas aux messages véhiculés (Libaert, 2010 ; Morsing *et al.*, 2008). Dans le cadre d'une étude sur *La valorisation par les Québécois de l'engagement responsable des détaillants* publiée par l'Observatoire de la Consommation Responsable (OCR) en 2013, 67,7 % des interrogés pensent que l'engagement responsable est stratégique et vise à réaliser des profits et à se donner une image positive. Cela conforte l'idée du scepticisme des citoyens-consommateurs, très critiques à l'endroit des communications responsables des organisations. Une autre étude menée par l'Université de Penn State aux États-Unis en 2009 et dirigée par Denise Sevick Bortree démontre que la communication environnementale n'amènerait que de très faibles effets positifs en terme d'image. On peut donc penser que les entreprises qui bénéficient d'une bonne réputation ne sont pas celles qui choisissent le développement durable comme axe principal de leur communication. Dès lors, l'interaction entre la communication et le développement durable représente un défi pour les organisations qui souhaitent faire valoir leurs engagements responsables. Communiquer sur l'engagement d'une organisation nécessite une approche spécifique face à un public méfiant, conscient d'un écoblanchiment persistant.

Dans son ouvrage *Communication et développement durable, le pacte impossible*, Thierry Libaert développe cinq modèles d'interaction entre la communication et le développement durable (voir l'Annexe B). Cet exercice permet de situer la communication face au développement durable, et vice-versa.

- Le premier modèle situe les deux phénomènes comme « deux appellations d'une même réalité » (Libaert, 2010, p. 20). Autrement dit, la communication et le développement durable feraient partie d'un ensemble avec les mêmes

finalités, les mêmes valeurs et « tout problème trouverait sa solution dans un surcroît de développement durable ou de communication. » (Ibid. p. 20-21).

- Le second modèle développé par l'auteur situe le développement durable en tant que catégorie de la communication. Autrement dit, la communication instrumentalise le développement durable, relégué à un simple thème de cette dernière.
- Dans le troisième modèle, la communication correspond à un des éléments du développement durable. Elle est « réduite à un rôle instrumental au service de développement durable » (Ibid. p. 21), en vue de faire connaître et de promouvoir les enjeux de développement durable.
- Le quatrième modèle place le développement durable et la communication comme deux phénomènes distincts avec un ensemble commun, qui concerne la relation avec les parties prenantes : « Il n'y a dans cette hypothèse ni collusion, ni inclusion, ni séparation, mais une zone où chaque domaine doit s'ouvrir à l'autre. » (Ibid. p. 22).
- Le cinquième modèle met enfin en évidence deux domaines qui coexistent séparément, ayant chacun leur propre logique. Ainsi, la communication serait exclue au profit d'un « vrai développement durable » (Ibid. p. 22), l'un empêchant la réalisation de l'autre. C'est d'ailleurs la position de quelques ONG qui considèrent que la communication agit au détriment d'un réel développement durable, et vice-versa.

Les interactions possibles, telles que présentées par l'auteur, permettent de saisir la complexité des relations entre la communication et le développement durable. Certaines de ces hypothèses nous interpellent dans l'idée que le développement peut être instrumentalisé à des fins stratégiques par la communication, et inversement. Dans ce travail, nous exposerons majoritairement le quatrième modèle, qui place la communication et le développement durable comme deux phénomènes distincts, mais

qui partagent un ensemble commun. Cette vision repose sur la théorie des parties prenantes (ou *stakeholders*) de l'entreprise, qui sous-tend les textes de la revue de littérature ici présentés. Les parties prenantes peuvent être définies comme un groupe ou un individu qui peut affecter ou être affecté par les actions d'une organisation (Freeman, 1984). Les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les ONG, les communautés et les gouvernements sont des exemples de parties prenantes (King et Turcotte, 2013).

2.4 L'implantation d'une politique de RSE et le rôle de la communication

Avant de nous pencher sur le rôle de la communication dans les démarches de RSE, il est nécessaire de préciser les différentes étapes d'implantation d'une politique de RSE. Dans cette optique, les termes de « politique RSE », « engagements RSE », « processus RSE », « stratégies RSE » ou « pratiques RSE » peuvent être distingués et dépendent du niveau d'implantation de la RSE (voir le tableau 2.2, qui présente ces différents termes)⁹. En effet, instaurer un « processus » de RSE dans une organisation est généralement précédé par des « engagements RSE » qui participent à la création d'une « politique » de RSE. Dans une telle politique, les dirigeants concrétisent leurs « engagements » en matière de développement durable et développent les « stratégies » nécessaires à l'implantation ou au maintien de cette politique dans leur organisation. Un processus de RSE comprend plusieurs phases et reflète les pratiques et les moyens mis en œuvre pour implanter des démarches liées au développement durable dans une organisation. Des « pratiques » de RSE peuvent être réalisées dans une organisation sans qu'une véritable politique soit mise en place. C'est le cas de certaines organisations qui n'ont pas de politique claire et définie dans l'organisation,

⁹ Nous proposons de différencier ces termes en nous inspirant des différentes lectures réalisées dans notre cadre théorique, plus spécifiquement *via* les textes des auteurs Maon *et al.* (2009) et Yuan *et al.*, (2011).

mais qui déploient quand même des pratiques innovantes et responsables en matière de développement durable. Dans ce cas-ci, l'entreprise aurait grand intérêt à élaborer et institutionnaliser une politique de RSE à partir de ses pratiques responsables, dans l'objectif d'inscrire ces engagements dans un cadre global et réfléchi. Aussi, une organisation qui déploie une politique de RSE quasi-inexistante, mais qui « vante » intensément ses pratiques en les publicisant, pourrait faire preuve de *greenwashing* ; la crédibilité de l'entreprise serait ainsi remise en question. Ci-dessous, nous présentons un *tableau des différents termes liés au déploiement de la RSE dans les organisations*, réalisé à partir de deux principaux textes portant sur ce sujet, soit *Integrating CSR Initiatives in Business : An organizing Framework* (Yuan et al., 2011) et *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility : An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice* (Maon et al., 2009).

Tableau 2.2. Les différents termes liés au déploiement de la RSE dans les organisations

Engagement RSE	Une organisation peut s'engager à développer une politique de RSE auprès de ses parties prenantes. Les engagements RSE, qui précèdent et accompagnent le processus de RSE, participent à la création d'une politique de RSE.
Processus RSE	Le processus intervient lorsqu'une organisation s'engage auprès de différentes parties prenantes. Le processus RSE comprend les différentes phases d'implantation d'une politique de RSE dans l'entreprise. Cela inclut les pratiques, mais aussi les stratégies mises en place pour implanter ou maintenir une politique RSE. Un tel processus a pour objectif d'institutionnaliser la RSE dans une organisation.
Politique RSE	Une politique RSE se présente généralement sous la forme d'un document interne qui décrit les stratégies RSE qui sont déployées dans l'entreprise en lien avec ses différentes pratiques et activités. Cette politique prévoit généralement une implantation dans l'organisation consciencieusement définie. Elle est officielle et les dirigeants en sont informés et participent à l'élaboration de cette dernière. Les employés peuvent aussi contribuer au développement et au maintien de cette politique. Une politique de RSE bien implantée peut s'accompagner de processus de vérifications (audits), dans le but

	de valider son efficacité.
Stratégies RSE	Les stratégies RSE font partie du processus RSE et reflètent généralement l'implantation d'une politique RSE au « cœur » de l'entreprise. Les stratégies RSE ont pour objectifs de mieux planifier les engagements RSE afin de les rendre applicables dans l'entreprise. Les dirigeants qui souhaitent intégrer ou maintenir la RSE dans leur entreprise développent ainsi des stratégies dans le but créer des pratiques responsables.
Pratiques RSE	Les pratiques RSE peuvent être le fruit d'une politique de RSE et d'une stratégie de RSE. Cependant, une entreprise qui n'a ni de politique ni de stratégie de RSE définies peut déployer des pratiques RSE innovantes et responsables en matière de développement durable. Dans notre travail, le terme de « pratiques » de RSE comprendra les différentes pratiques de gestion qu'une entreprise peut adopter pour contribuer au développement durable, mais aussi les activités qu'elle peut déployer en ce sens. Lorsque nous faisons référence à des activités, cela peut s'apparenter à des initiatives qui ont pour objectif, par exemple, d'aider la communauté qui entoure l'entreprise.

Dans leur recherche *Integrating CSR Initiatives in Business: An organizing Framework* (2011), les auteurs W. Yuan, B. Yongjian et A. Verbeke nous proposent sept différents modèles d'intégration de la RSE dans une organisation en accord avec la théorie « *core-periphery* », selon laquelle une organisation est composée d'un centre ou « noyau » et d'éléments périphériques.¹⁰ Cette théorie apporte une dimension pertinente à notre propos puisqu'elle permet de saisir les différentes manières dont les organisations peuvent se doter d'une politique de RSE. Cela peut relever, par exemple, d'un choix idéologique ou stratégique des dirigeants, ou de l'institutionnalisation de certaines pratiques RSE déjà existantes. Cela peut aussi être

¹⁰ Les éléments centraux sont vitaux pour l'organisation, alors que les éléments périphériques ne le sont pas forcément. Le noyau d'une organisation comprend ses dirigeants, la stratégie globale et les objectifs de l'entreprise. Ces différents éléments définissent l'identité de l'entreprise et déterminent la répartition des ressources (Yuan *et al.*, 2011, p.78). En revanche, les éléments périphériques sont les décisions opérationnelles et s'alignent avec le « noyau » de l'entreprise, et donc avec les routines du corps central de l'organisation. L'identité et le cœur de la stratégie d'une organisation sont définies par le *core* ou centre et les éléments périphériques en sont l'extension.

intégré dans la routine¹¹ du cœur de l'organisation et/ou dans la routine de ses activités périphériques. Sept modèles d'intégration peuvent ainsi être distingués, tel que nous le présentons dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Les sept modèles d'intégration de la RSE selon Yuan et al. (2011)

1. L'orientation RSE née	La RSE est intégrée dans l'organisation dès sa création ; elle fait partie des fondements et des valeurs de l'organisation. Cette orientation peut être attribuable à l'idéologie des dirigeants, mais aussi répondre à une demande des parties prenantes ou à de fortes pressions. Dans ce modèle, le cœur de métier de l'entreprise est imprégné par la RSE.
2. « Patching » (création de nouvelles pratiques RSE au sein du noyau de l'entreprise)	Dans ce modèle, des routines concernées par le développement durable sont instaurées dans le cœur ou noyau de l'organisation. Ainsi, la RSE détermine les choix stratégiques de l'organisation, façonne l'identité et influence la répartition des ressources. Cette pratique implique généralement des changements dans l'organisation : l'objectif est « d'institutionnaliser » la RSE de manière à ce que toutes les décisions soient prises en accord avec l'engagement et le code éthique de l'entreprise. Dès lors, cette politique de RSE se répercute à l'ensemble des employés et dans les activités périphériques de l'entreprise.
3. L'épaississement (création de nouvelles routines périphériques liées à la RSE ; une extension des pratiques du noyau de l'entreprise)	Des nouvelles pratiques RSE soutiennent des routines et valeurs de base (du noyau) qui existent déjà, tout en les renforçant dans les activités périphériques de l'organisation. Ce modèle sous-entend une complémentarité entre les pratiques de base (du noyau) et les activités périphériques : c'est-à-dire que si l'on étend des mesures concernées par la RSE dans les activités périphériques, cela va se répercuter au cœur de l'organisation.
4. Positionnement (créations de nouvelles routines)	Ces routines périphériques sont indépendantes et n'ont pas d'influence sur la stratégie globale de l'organisation. Ces activités sont volontairement séparées du cœur de métier. Ce

¹¹ Les routines sont instaurées par le cœur de l'organisation. Elles se traduisent par des pratiques récurrentes dans l'entreprise et atteignent les routines périphériques. Les routines du noyau de l'entreprise sont plus difficiles à mettre en place et plus résistantes au changement, contrairement aux activités périphériques qui s'adaptent rapidement aux changements stratégiques. Autrement dit, l'idée d'instaurer des « routines RSE » se réfléchit d'abord au cœur ou noyau de l'organisation, un processus lent qui demande la création de nouvelles orientations stratégiques, d'une nouvelle « idéologie » qui est ensuite appelée à se propager rapidement au sein des éléments périphériques de l'organisation.

périphériques indépendantes)	modèle se rapproche d'une instrumentalisation du développement durable dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ; la crédibilité des engagements ainsi mis de l'avant peut être contestée.
5. L'identification (reconnaitances des routines périphériques qui ont un lien avec la RSE)	Des pratiques périphériques qui, à la base, ne seraient pas réfléchies dans une logique de politique de RSE pourraient en venir à être identifiées comme étant des pratiques RSE : cela n'affecte et ne change pas la stratégie du cœur de l'organisation.
6. Recadrage et reconstruction (suppression des routines nuisibles à la RSE)	L'organisation choisit de se couper d'activités nuisibles à la RSE, que ce soit dans son noyau ou dans ses activités périphériques (un changement au cœur de l'organisation affecte nécessairement ses activités périphériques, alors que l'inverse n'est pas toujours le cas).
7. Coopération (création de routines liées à la RSE par l'intermédiaire de partenariats)	Pour certaines organisations, la coopération peut s'avérer efficace pour répondre à des enjeux spécifiques. Des entreprises qui ont une faible capacité financière et qui subissent de fortes pressions peuvent choisir la solution du partenariat (alliances entre entreprises, avec des ONG ou des OBNL, etc.). Ce modèle ne comprend pas un processus d'institutionnalisation de la RSE, mais peut s'accorder avec les six autres étudiés ci-dessus. De telles alliances se réalisent généralement après une période de crise.

Notons que différents modèles d'intégration peuvent s'associer au sein d'une même organisation, tels le *patching* et la *coopération*, par exemple. Les modèles d'intégration « idéaux » pourraient être l'*orientation RSE née* ou le *patching*, puisque ces deux modèles sous-tendent un engagement prononcé du noyau de l'organisation (*core*) et de ses dirigeants. Dès lors, les actions de l'organisation seraient forcément réfléchies dans le respect des valeurs liées au développement durable. Ainsi, l'organisation « ferait du sens » (Suchman, 1995) et l'entreprise « aurait de la valeur » (Ibid, 1995), ce qui renforcerait sa légitimité. À contrario, le modèle du *positionnement* est celui qui se rapproche le plus d'une instrumentalisation du développement durable dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. En effet, dans cas-ci, l'organisation met en place des routines périphériques responsables sans changer la stratégie globale de l'organisation.

Une entreprise qui prend l'initiative de développer une politique de RSE enclenche un processus interne de changement organisationnel et une nouvelle manière d'organiser le travail en son sein. Le développement d'une politique RSE entraîne donc une activité évolutive qui agit et réagit à et avec son environnement (Maon *et al.*, 2009). Dans leur étude intitulée *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, François Maon *et al.* (2009) nous exposent le modèle de Lewin (1947) sur les différentes phases d'un changement organisationnel :

- le *dégel* : Cette phase de dégel est le fait de reconnaître le besoin de changement dans l'organisation. Cette étape permet d'identifier les forces, les faiblesses et les besoins de l'entreprise. Dans le cas de l'intégration d'une politique de RSE, elle permet d'identifier les besoins et les engagements en matière de RSE.
- Le *changement* : Le changement se réalise après l'élaboration de stratégies spécifiques à l'entreprise. Dans le cas qui nous concerne, un changement lié à l'adoption d'une politique de RSE peut s'effectuer selon les sept modèles répertoriés par Yuan *et al.* (2011), en changeant les routines du « noyau » de l'entreprise ou de ses activités périphériques. L'idéal étant de changer ses pratiques de base (du noyau) pour institutionnaliser la RSE dans l'organisation. La RSE fait alors partie de l'identité de l'entreprise et de ses employés.
- Le *regel* : Le regel constitue la phase de renforcement, selon laquelle la politique de RSE est renforcée et ancrée dans l'organisation. Il est alors nécessaire de démontrer les apports positifs amenés par le changement et les résultats à venir si les efforts en ce sens sont perpétués.

Dans le cadre d'un processus de RSE, les auteurs ajoutent une quatrième phase liée à la sensibilisation et faisant référence à la communication, vouée à instaurer une

culture organisationnelle « responsable », laquelle intervient en amont et en aval des trois autres ; il faut ancrer la vision de la RSE dans toutes les activités de l'organisation et « éduquer » à la RSE. À titre d'exemple, la phase « changement » se caractérise par la diffusion régulière et continue d'informations relatives à la mise en place de la politique de RSE dans le but d'informer et de rassurer le personnel qui doit être au courant des démarches de l'entreprise. Pendant la phase de regel, il est nécessaire de démontrer les apports et les résultats de la politique de RSE mis en place auprès des employés.. Cette phase de « regel » repose sur une information assidue avec des médias internes à publications régulières. Plus spécifiquement, ces quatre phases (le dégel, le changement, le regel et la sensibilisation) comprennent neuf étapes de gestion qui visent à implanter une politique de RSE dans l'entreprise, telles que nous recensons dans le tableau 2.4.

Tableau 2.4. Les neuf étapes pour implanter une politique de RSE selon Maon et *al.* (2009)

Phase de sensibilisation	1. Sensibiliser l'organisation à la RSE (sensibilisation des employés)
Phase de dégel	2. Évaluer les objectifs de l'entreprise dans son contexte sociétal
	3. Établir une vision et une définition fonctionnelle de la RSE
	4. Évaluer l'état actuel de la RSE
	5. Développer un plan stratégique de la RSE-intégrée
Phase de changement	6. Implanter la stratégie de la RSE-intégrée
	7. Communiquer les engagements et la performance de l'entreprise en matière de RSE
	8. Évaluer la RSE-intégrée et la communication
Phase de regel +	9. Institutionnaliser la RSE

(Phase de sensibilisation)	(le point 7, sur la communication des engagements et de la performance de l'entreprise en matière de RSE est également à maintenir et donc compris dans la phase de regel)
----------------------------	--

Comme on peut le constater, ces nombreuses étapes, qui visent à insérer une politique de RSE dans une organisation, accordent une place essentielle à la communication : elle est omniprésente. Dès la première phase, la communication sert à sensibiliser les employés qui doivent être informés des engagements de leur entreprise en matière de développement durable. Cette étape préliminaire prépare aux phases de dégel, de changement et de regel en familiarisant les employés avec la RSE. Lors de la troisième phase, qui consiste à établir une vision et une définition fonctionnelle de la RSE, les dirigeants doivent s'assurer de communiquer les nouvelles valeurs en la matière dans l'ensemble de l'organisation, auprès des employés. Cette étape a pour objectif de communiquer la nouvelle vision du dirigeant qui doit être formulée et déclarée de manière officielle auprès de tous les employés. Les étapes réalisées en amont visent à ce que la nouvelle vision de travail énoncée (concernée par la RSE) soit cohérente avec les normes et les valeurs existantes de l'entreprise. La mise en œuvre d'un processus de RSE est donc propre à chaque organisation (voir aussi les différents modèles d'intégration de la RSE de Yuan *et al.*).

L'ensemble des étapes fait également référence au rôle crucial des employés puisqu'ils sont des ambassadeurs de leur entreprise, des « avocats » de ces dernières et peuvent être une source d'idées et d'informations profitable à l'organisation. En ce sens, la participation d'employés concernés est essentielle quant à la réussite des engagements d'une organisation en matière de RSE puisqu'ils donnent vie à la vision RSE de l'organisation (troisième étape). En revanche, si les employés ne sont pas engagés dans le processus de RSE de manière cohérente, ils sont susceptibles d'être la source de nombreux conflits, par exemple, en rejetant les engagements RSE énoncés par les dirigeants. C'est pourquoi lors de la sixième étape dédiée à

l'implantation de la stratégie de la RSE-intégrée, on insiste sur l'idée que les managers intermédiaires et les employés sont ceux qui exécutent la stratégie de RSE et la transforment en une réalité tangible. Maon *et al.* (2009) insistent sur le fait qu'engager les employés dans l'exécution de la stratégie de RSE demande un travail conséquent pour s'assurer de faire comprendre à l'ensemble du personnel l'approche RSE de l'entreprise. Cela sous-tend une communication interne intensive et la mise en place d'un dialogue sur la RSE avec les employés (en parallèle aux autres parties prenantes), dans le but de développer un sentiment d'appartenance lié à la responsabilité et à une culture organisationnelle caractérisée par la fierté envers les engagements RSE. Dans cette logique, la septième étape soit celle visant à communiquer les engagements et la performance RSE, mise sur la communication interne afin d'implanter une « conscience » au sujet de la RSE. Cette phase a pour objectif de déterminer un plan de communication interne et les moyens mis en œuvre pour informer, mais aussi rassurer les employés sur les engagements RSE mis en place. La communication interne doit également permettre de véhiculer les résultats de l'entreprise en matière de développement durable et les progrès réalisés en la matière. Cela permet de rassurer quant au changement organisationnel et de démontrer l'intérêt d'une telle réorganisation du travail. Enfin, la neuvième phase liée à l'institutionnalisation de la RSE a pour objectif de s'assurer du maintien d'une culture organisationnelle concernée par le développement durable. Cela se traduit par une forte reconnaissance des employés qui accompagnent la vision et la politique de responsabilité sociale de leur organisation, mais aussi des sanctions auprès du personnel qui ne respecte pas ses engagements responsables. Autrement dit, le dévouement des employés investis en RSE doit être reconnu dans l'organisation, par exemple *via* la communication, pour maintenir une culture organisationnelle liée à la RSE. Dans son article *Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle* (2010), Stéphanie Bertels, nous donne une définition éclairante de la culture organisationnelle du développement durable :

Il s'agit d'une culture au sein de laquelle les membres de l'organisation partagent les mêmes positions et croyances relativement à l'importance d'équilibrer l'efficacité économique, l'équité sociale et la responsabilisation environnementale. Les organisations qui ont une forte culture du développement durable s'efforcent de promouvoir un environnement sain et d'améliorer la vie des autres tout en menant à bien et à long terme leurs activités. (Bertels, 2010, p. 6)

Dans cette perspective, il n'est donc pas nécessaire de communiquer sur ses engagements à l'externe de l'entreprise. Il importe plutôt de créer un dialogue auprès des employés et des parties prenantes proches de l'entreprise pour accompagner une image « responsable » auprès des consommateurs et de la société en général : cet aspect sera développé dans la sous-partie suivante, lorsque nous évoquerons les travaux de Morsing *et al.* (2008).

Suite à l'identification des différents modèles d'intégration de la RSE (Yuan *et al.*, 2011) et, plus spécifiquement, des différentes étapes pour implanter la RSE dans l'organisation (Maon *et al.*, 2009), nous comprenons davantage les différents termes de « processus », « d'engagement », de « stratégies », de « pratiques » ou de « politique » de RSE. Nous pourrions considérer qu'un processus comprend toutes les phases vouées à l'implantation d'une politique de RSE. Les engagements en matière de RSE peuvent être caractéristiques de l'idéologie des dirigeants ou des pressions des parties prenantes et se profilent dans les premières phases, lorsque la stratégie de RSE s'adapte aux normes et aux valeurs de l'organisation. Ces engagements se transforment en une véritable politique de RSE lorsque la stratégie est intégrée à l'ensemble de l'organisation avec succès. La communication a un rôle à jouer dès le début du processus de RSE pour sensibiliser les employés, et tout au long des étapes liées à l'implantation ou au maintien d'une politique de RSE.

2.5 La communication, essentielle dans le cadre d'une politique de RSE

De nombreux auteurs évoquent l'importance de la mise en place d'une stratégie de communication au sein d'une politique de RSE. Selon le guide *Le futur au quotidien* du cercle Entreprise et Développement Durable (EDD) :

La communication est un ciment indispensable dans tout processus de développement durable et suppose la mise en place d'une stratégie de communication ouverte, permanente et équilibrée, le but étant à chaque fois d'augmenter la transparence du suivi interne tout en le rendant accessible à la plus grande partie des *stakeholders* [...]. (Van Cuyck, 2005, p. 6)

L'étude de M. Morsing *et al.*, *The « Catch 22 » of communicating CSR : Findings from a Danish study* (2008), nous permet de mettre en évidence l'importance d'une stratégie de communication interne et externe de l'organisation en adéquation avec sa politique de RSE. Les auteurs concentrent leur recherche au Danemark et s'inspirent de deux entreprises, leaders en RSE, Novo Nordisk et Danfoss. Ils font état, dans un premier temps, d'une étude menée auprès du public danois qui permet de comprendre les attentes des consommateurs à l'égard des entreprises engagées en RSE. Cette recherche mesure la réputation d'organisations auprès d'un public qui s'avère sceptique et met en évidence la complexité de la communication RSE, laquelle doit respecter certaines « règles » pour être bien perçue par le grand public. Parallèlement, l'étude nous permet de comprendre quelles sont les stratégies de communication les plus performantes en matière de RSE. Cette recherche accorde une place centrale aux employés, qui s'avèrent essentiels à la démarche. Les auteurs développent l'approche « intérieure-extérieure » (*inside-out approach*), qui suppose d'abord l'engagement des employés à l'interne. Cette sensibilisation à l'interne doit se faire avant de communiquer sur la RSE auprès des parties prenantes externes. Autrement dit, il faut d'abord sensibiliser et faire participer les employés à la démarche pour ensuite assurer l'engagement des publics externes : un parallèle peut être fait avec la phase de

sensibilisation présentée dans le 2.4, telle que proposée par F. Maon *et al.* (2008). Il est ainsi nécessaire de responsabiliser le « cœur de l'organisation » avec des valeurs liées au développement durable : en faisant référence à la théorie « *core-periphery* », on dirait qu'il faut inclure la RSE dans la routine organisationnelle au cœur de l'entreprise et dans ses activités périphériques. Suite à cet engagement à l'interne, les organisations doivent prioriser une communication RSE à l'externe d'abord axée sur les activités et l'engagement de leurs employés. En effet, comme le montre l'enquête, 45 % de la population danoise interrogée pense que le traitement des employés dans une démarche RSE est essentiel (étude réalisée en 2004). Cette approche « intérieure-extérieure » (*inside-out*) permet d'optimiser la réputation de l'organisation auprès de ses parties prenantes.

Dès lors, la communication ne devrait pas se caractériser par la diffusion intensive de publicités qui véhiculent un message écoresponsable, mais plutôt par un accent mis sur le bien-être des employés au sein de l'organisation. Ce n'est que suite à cette « responsabilisation » à l'interne que la communication devrait se préoccuper de ses parties prenantes externes. Outre l'approche *inside-out*, Morsing *et al.* (2008) privilégient deux approches communicationnelles sur la RSE interdépendantes et linéaires, lesquelles ciblent différents groupes de parties prenantes :

- Le processus de communication RSE auprès des experts (*the expert CSR communication process*) : il s'agit de cibler la communication RSE vers des experts qui comprennent et connaissent le phénomène, qu'il s'agisse des politiciens, des autorités locales, des médias, des investisseurs, des groupes d'intérêts, lesquels on considère comme des « lecteurs d'élite » des messages de RSE. On s'appuie d'abord sur ces « lecteurs d'élite » qui se chargeront ensuite de communiquer sur la démarche auprès du public et des consommateurs. Ainsi, ce type de communication est destiné aux parties prenantes qui sont déjà bien informées sur la RSE.

- Le processus de communication RSE approuvé (*the endorsed CSR communication process*) : cette seconde approche correspond à l'aboutissement de la communication RSE auprès des experts. Ainsi, les premiers « lecteurs d'élite » communiqueront une image positive de l'organisation auprès des acteurs de la société, comprenant les consommateurs. Ces leaders d'opinion se feront alors les juges du caractère exemplaire – ou non – de la démarche RSE de l'organisation.

Cette étude converge avec l'idée d'une communication qui devrait être bidirectionnelle, où les employés sont mis à contribution dans le but de développer la démarche de RSE de leur entreprise. Cette communication bidirectionnelle symétrique¹², telle que proposée par J. E. Grunig, permettrait une réelle participation et implication des employés, ainsi qu'une prise de conscience collective favorable à la légitimité organisationnelle. Dès lors, un public et des employés en accord avec les valeurs de responsabilité sociale de l'organisation crédibilisent les actions menées par cette dernière, favorisant ainsi une bonne réputation. La notion de participation est en adéquation avec les valeurs du développement durable, lequel nécessite un engagement accru des citoyens, y compris des employés des organisations. Cette forme de communication converge avec l'idée que l'engagement du salarié peut avoir un impact dans la culture d'entreprise ; cela sous-tend également que l'employé a un véritable rôle à jouer dans l'organisation et est lui-même vecteur de valeurs responsables.

¹² Le modèle de communication bidirectionnelle symétrique permet la participation des parties prenantes d'une organisation aux prises de décisions, à travers le dialogue et l'échange. La notion de participation est essentielle au concept, associé à un mode de gestion participatif permettant d'assurer une plus grande transparence auprès des parties prenantes.

Nous observons d'autres études de cas qui analysent le rôle de l'employé par rapport à la démarche RSE entreprise par leur organisation. C'est le cas des études *Csr Towards Workplace and Human Resource Disclosure: Employees' Perspectives* (Yusri *et al.*, 2012) et *Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific* (Chong, 2009). L'auteur Mark Chong a recours à la notion « d'identité » de l'entreprise¹³, à savoir que l'identité responsable d'une entreprise peut influencer la participation des employés dans des programmes RSE. Cependant, cette identité doit se construire et cela passe par la conviction des dirigeants de l'entreprise et l'engagement des salariés. Chong étudie le cas de DHL Asia-Pacific, et plus particulièrement l'engagement de ses employés lors de la catastrophe du tsunami en 2004¹⁴. L'étude montre que la participation de l'employé à une activité responsable renforce l'identité de l'entreprise. Cela sous-entend alors qu'il y a une stratégie de communication interne dans l'organisation qui s'aligne avec la démarche de RSE telle que véhiculée à l'externe. Dans cette analyse, l'auteur démontre l'efficacité de la participation de l'employé dans une politique de RSE, laquelle contribue à renforcer l'identité organisationnelle, qui elle-même accentue le désir d'implication des employés.

¹³ L'identité d'une organisation se construit en fonction des représentations des publics internes et externes à celle-ci. Cette identité se fonde sur l'image véhiculée par l'entreprise, mais également sur son comportement et celui de ses employés (Chong, 2009). L'auteur Van de Ven (2008) distingue cinq identités de l'entreprise qui doivent être cohérentes entre elles : l'identité réelle, l'identité communiquée, l'identité conçue ou perçue, l'identité idéale et l'identité souhaitée de l'entreprise. Ainsi, pour évaluer l'identité globale d'une organisation, il faut prendre en considération ces cinq identités, telles que proposées par l'auteur. Cette identification permet de déterminer le degré d'authenticité des engagements RSE de l'entreprise. Par exemple, si l'identité communiquée ne correspond pas à l'identité réelle, alors l'entreprise véhicule une « fausse » image qui peut fortement nuire à l'entreprise.

¹⁴ Le 26 décembre 2004, un séisme de magnitude 9,1 sur l'échelle de Richter survient dans l'océan Indien, provoquant un des tsunamis les plus meurtriers et dévastateurs de l'histoire. Cette catastrophe naturelle a frappé plus particulièrement l'Indonésie, le Sri Lanka, l'Inde, ainsi que la Thaïlande et d'autres pays d'Asie du sud et d'Afrique de l'Est. Les pertes humaines s'évaluaient à plus de 200 000 morts.

Les auteurs Yusri *et al.* (2012) insistent quant à eux sur les bienfaits de l'implication des employés dans la stratégie de RSE d'une organisation donnée. Cela améliorerait en effet la productivité des employés, le moral du personnel et réduirait le taux de roulement. Dès lors, un salarié informé de la stratégie RSE de son entreprise pourrait s'avérer un atout stratégique quant à la productivité de cette dernière. Yusri *et al.* avancent par ailleurs l'idée selon laquelle les employés convaincus de l'importance de la RSE ont un engagement organisationnel plus élevé, et que cela se reflète à l'externe de l'entreprise, jouant sur la réputation de cette dernière. Cette dynamique vertueuse contribue à forger l'identité culturelle de l'organisation, ce qui a des impacts positifs sur l'image de cette dernière puisque l'identité ainsi créée contribue à légitimer l'organisation, notamment par le biais des employés, qui véhiculent « l'image de marque » de celle-ci au sein de l'espace public et affectent ainsi les perceptions des parties prenantes externes.

Fait intéressant en regard de nos préoccupations, l'étude de Yusri *et al.* nous montre que les employés préfèrent être informés de la démarche de responsabilité sociale de leur organisation par l'intermédiaire de documents internes, et pas seulement par le discours externe de l'entreprise (Yusri *et al.*, 2012). Mentionnons toutefois que ces études sont réalisées dans le contexte de l'Asie du Sud-est, ce qui sous-entend des stratégies RSE qui ne pourraient pas forcément être efficaces en Amérique du Nord, par exemple. Cette réflexion nous amène d'ailleurs à interroger la vision occidentale du développement durable, qui sous-entend une uniformisation mondiale des comportements et des mentalités (Robert-Demontrond, 2005). Comme l'énonçait Lévi-Strauss en 1952 :

Il est possible sur le plan de la logique abstraite, que chaque culture soit incapable de porter un jugement vrai sur une autre culture puisqu'une autre culture ne peut s'évader d'elle-même et que son appréciation reste, par conséquent, prisonnière d'un relativisme sans appel. (Robert-Demontrond, 2005, p. 6)

Cette réflexion nous conforte dans l'idée que chaque stratégie de communication RSE doit être adaptée et réfléchie selon le territoire où se situe l'organisation. Ainsi, une multinationale qui détient des filiales dans de nombreux pays doit adapter ses stratégies en tenant compte du contexte local.

En définitive, notre analyse illustre qu'une politique de RSE ne peut être réfléchie sans y inclure une stratégie de communication RSE adéquate, adaptée en fonction des parties prenantes à atteindre (d'abord les employés, puis les leaders d'opinion), et les territoires que l'entreprise occupe. La prise en compte de l'employé semble primordiale puisque son implication peut être favorable à l'organisation, mais également à une prise de conscience générale des enjeux sociétaux de la RSE. Dans cette perspective, il est nécessaire de penser l'employé comme un individu, « avocat » de son entreprise et citoyen d'une société. Dans les recherches énoncées ci-dessus, plusieurs évoquent le rôle de la communication interne vers l'employé et le pouvoir qu'exercent les salariés dans l'organisation. C'est donc sous cet éclairage que nous avançons qu'il serait intéressant d'étudier la perception des employés envers les messages responsables de leur organisation, et de voir si ces messages et la stratégie communicationnelle qu'ils sous-tendent contribuent à créer une dynamique et une culture d'entreprise orientées vers la RSE. Nos observations pourront éventuellement être utiles afin de déterminer les actions et les outils de communication qui s'avèrent les plus pertinents dans ce contexte. Cette initiative pourrait compléter les études déjà évoquées, mais en mettant cette fois l'accent sur la communication interne.

Après avoir présenté les recherches qui nous paraissaient les plus pertinentes dans le cadre de ce mémoire, nous décrivons, dans le chapitre suivant, la méthodologie qui a été mobilisée pour réaliser notre recherche, et plus particulièrement pour observer la stratégie de communication interne d'une organisation qui réalise une promotion active de sa politique de RSE, ainsi que la perception de ses salariés quant à la communication ainsi véhiculée, de même que leur engagement dans le processus.

CHAPITRE III — MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre décrit la méthodologie qui nous a permis de mener à bien notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons la stratégie de recherche qualitative retenue, à savoir une étude de cas. Ensuite, nous décrivons l'organisation au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude et détaillons les caractéristiques des sujets de notre recherche (l'échantillonnage), ainsi que la démarche d'analyse des résultats.

3.1 L'étude de cas comme mode d'investigation

Aux fins de notre recherche, nous avons choisi de réaliser une étude de cas. Robert K. Yin (2009) explique dans quelle mesure ce choix peut s'avérer pertinent en regard de la question de recherche :

There's no formula, but your choice depends in large part on your research questions. The more that your questions seek to explain some present circumstance (e.g., "how" or "why" some social phenomenon work), the more that the case study method will be relevant. The method also is relevant the more that your questions require an extensive "in-depth" description of some social phenomenon. (Yin, 2009, p. 4)

Ainsi, répondre à des questions de recherche commençant par « comment » ou « pourquoi » ne nécessite pas une prise de contrôle sur les événements ; le chercheur doit plutôt se concentrer sur l'analyse de phénomènes contemporains. Dès lors, procéder à une étude de cas semble judicieux en regard de notre question de recherche, qui vise, rappelons-le, à voir *comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE communique sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces derniers perçoivent cette démarche responsable telle que*

véhiculée par la communication interne, et comment ils participent à la politique de RSE. Nous cherchons donc à comprendre un processus organisationnel précis, en procédant à une observation documentaire et en analysant la perception des employés en lien avec ce processus. Ainsi, notre recherche a pour objectif d'étudier un phénomène contemporain dans un contexte réel (Gagnon, 2005 ; Yin, 2009).

Dans son chapitre sur l'étude de cas présenté dans l'ouvrage *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (Gauthier, 2008), Simon N. Roy nous propose une définition précise de cette stratégie de recherche :

L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. Le cas étudié est donc bien délimité, mais forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large. (Roy, 2008, p. 206-207)

Nous souhaitons mener notre étude dans une organisation active en matière de développement durable afin de comprendre de quelle manière celle-ci développait ses stratégies de communication à ce sujet. Aussi, notre recherche devait se concentrer sur des entrevues auprès d'employés pour répondre au mieux à la problématique : nous voulions interroger leur expérience, leur perception et leur ressenti dans leur rôle de récepteur de la communication interne portant sur le développement durable ou la RSE, de même que dans leur rôle de participant à des actions reliées au développement durable au sein de l'entreprise.

Bien que pertinente, l'étude de cas comporte forcément plusieurs limites dont nous sommes conscients (Gagnon, 2005 ; Roy, 2008 ; Yin, 2009), particulièrement en ce qui concerne les possibilités de généralisation des résultats :

[L'étude de cas] présente des lacunes importantes quant à la généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir. En effet, il y a peu de chances que des études comparables soient menées pour généraliser la théorie qu'une étude de cas a permis d'induire ou pour rendre des résultats applicables à toute une population (Lecompte et Goetz, 1982 ; Lucas, 1974 ; McMillan et Schumacher, 1984 ; Whyte, 1963 ; Wothrman et Roberts, 1982). Il ne faut pas s'en surprendre, car la spécificité, la particularité et la diversité que favorise l'étude de cas ne font pas bon ménage avec l'universalité. (Gagnon, 2005, p. 3)

Ainsi, nous comprenons que nous ne pourrions pas généraliser nos résultats pour les associer aux processus mis de l'avant par toutes les organisations qui développent une démarche de RSE ou de développement durable. Autrement dit, chaque stratégie de communication interne liée à la RSE ou au développement durable doit être appréhendée au regard du contexte spécifique de l'entreprise, lequel diffère d'une organisation à l'autre. Nous pensons toutefois que notre travail pourra, de façon générale, aider à mieux cerner la compréhension qu'ont les employés des démarches de RSE et de développement durable mises de l'avant par leur organisation, le lien entre la communication sur ces initiatives et le sentiment d'appartenance, ainsi que leurs attentes en matière de participation à ces initiatives. Nous pourrions enfin proposer des pistes de réflexion quant aux stratégies de communication interne qu'une organisation peut élaborer en lien avec ses initiatives de développement durable.

Pour mener à bien notre étude de cas, nous avons retenu l'observation documentaire et la conduite d'entretiens individuels semi-dirigés. Ces entretiens nous ont permis d'interroger l'expérience des salariés d'une entreprise concernée par le développement durable. En effet, en adoptant une approche qualitative, « le chercheur porte son attention sur des processus sociaux, sur le sens que certains individus donnent à leur action, sur la vie quotidienne et sur la construction d'une réalité sociale » (Bonneville *et al.*, 2006, p. 156). L'objectif n'était pas de vérifier une

hypothèse, mais plutôt de comprendre d'une manière approfondie la stratégie de communication interne déployée, mais aussi, comme nous l'avons déjà mentionné, le ressenti des employés à ce sujet, ce que n'aurait pas permis une stratégie de recherche quantitative :

Le chercheur qui envisage de recourir à l'étude de cas, ou à toute autre méthode qualitative de recherche, doit souscrire à la perspective constructiviste selon laquelle la société n'est pas donnée, comme le soutiennent les positivistes, mais construite par les relations que les individus établissent entre eux (Hagedorn, 1983). L'adhésion à une telle perspective amène le chercheur à essayer de comprendre comment les gens agissent en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leur comportement (McMilan et Schumacher, 1984). Il s'agit donc d'obtenir plus d'informations que celles, néanmoins fort utiles, fournies par les méthodes quantitatives de recherche qui testent certaines variables, sans vraiment tenir compte du contexte dans lequel elles sont mesurées (Yin, 1981). (Hagedorn, 1983, McMilan et Schumacher, 1984, Yin, 1981, cités dans Gagnon, 2005, p. 13)

Puisque l'approche méthodologique de l'étude de cas est « inductive et particulièrement utile pour découvrir certaines dimensions insoupçonnées d'un phénomène nouveau » (Roy, 2008, p. 213-214), notre analyse s'est effectuée par théorisation ancrée, « une démarche itérative de théorisation progressive d'un phénomène [qui] équivaut [...] à un acte de conceptualisation » (Paillé, 1994, p. 151). Autrement dit, notre recherche qualitative et inductive nous a permis de théoriser les rapports entre la RSE et/ou le développement durable et la communication interne. Dans cette logique, nos grilles d'entretiens individuels ont évolué au fur et à mesure de nos entretiens. Lorsque nous constatons des points importants à approfondir pour les entretiens à venir, nous réaménageons quelques questions de la grille d'entretien. Cette façon de faire est conforme aux bonnes pratiques liées à l'approche inductive :

Si des instruments sont utilisés lors de la collecte de données (guide d'entretien, grille d'observation), ils demeurent toujours provisoires.

Contrairement à ce qu'exigerait une recherche à caractère plus positiviste, le fait de ne pas poser les mêmes questions d'une entrevue à l'autre pourra être un signe du progrès de la recherche plutôt qu'un défaut. (Paillé, 1994, p. 153)

En définitive, le recours à une méthodologie qualitative et plus spécifiquement, à une observation documentaire et à une étude de cas semblait la démarche la plus appropriée en regard de notre question de recherche.

3.2 Le choix de Gaz Métro

Nous avons choisi de réaliser notre étude de cas au sein d'une organisation québécoise qui devait répondre à plusieurs critères et faire face à différents enjeux en matière de développement durable. Dans un premier temps, nous souhaitions cibler une entreprise qui exerce dans le secteur industriel. En effet, nombreuses sont les organisations de ce secteur qui peuvent générer des externalités négatives sur le plan environnemental et les parties prenantes sont amenées à être plus exigeantes et à exercer des pressions plus importantes auprès de ce type d'entreprises. Dans un second temps, nous voulions rejoindre une grande entreprise québécoise, performante et compétitive, qui emploie de nombreux salariés et dispose de plusieurs bureaux répartis partout au Québec. Le fait d'avoir des employés répartis sur le territoire complexifie en effet la communication interne et sous-entend des stratégies de communication spécifiques à cette réalité. Dans un troisième temps, l'entreprise choisie devait activement promouvoir sa démarche de RSE ou de développement durable à l'externe. Ces trois grands critères visaient à « choisir un cas exemplaire ou qui illustre bien un problème qui intéresse la communauté scientifique. [Le cas] peut aussi être choisi pour sa façon particulière d'accentuer un phénomène particulier » (Roy, 2008, p. 215).

C'est ainsi que nous avons d'abord approché l'entreprise Bombardier, celle-ci répondant à nos différents critères. Bombardier est en effet une multinationale du secteur industriel (transports ferroviaires et construction aéronautique) dont le siège social est situé à Montréal, avec plusieurs usines et bureaux répartis sur le territoire québécois. De plus, l'organisation communique activement sur sa démarche de RSE à l'externe¹⁵. C'est dans cette optique que nous avons communiqué avec une conseillère en RSE chez Bombardier, laquelle n'a toutefois pas été en mesure d'accéder à notre demande en raison de restructurations survenant au même moment à l'interne, complexifiant d'autant les demandes d'autorisation nécessaires pour mener à bien notre démarche de terrain. D'autres entreprises québécoises correspondant à nos critères nous ont par ailleurs été suggérées : parmi elles, Gaz Métro. C'est à partir de cette suggestion que nous avons approfondi nos recherches sur cette entreprise, laquelle s'est avérée un terrain potentiel tout à fait pertinent en regard de nos objectifs de recherche. Gaz Métro répondait en effet à tous nos critères de sélection initiaux :

- Elle exerce dans un secteur susceptible de générer des externalités négatives sur le plan environnemental : Gaz Métro œuvre dans le secteur énergétique.
- Elle compte quelque 1400 employés, a son siège social à Montréal et dispose de plusieurs bureaux dispersés sur le territoire québécois.
- Elle communique explicitement sur sa démarche de développement durable à l'externe, ce que nous pouvons notamment constater à la lecture de son site Internet.

¹⁵ Par exemple, dès la page d'accueil du site Internet de Bombardier (www.bombardier.com), il est possible d'accéder à une rubrique « Responsabilité sociale d'entreprise » (mars 2015), laquelle constitue en fait une plateforme web distincte de l'entreprise réservée exclusivement à sa démarche de RSE.

Présentation de l'entreprise sélectionnée :

De manière plus spécifique, Gaz Métro est créée en 1957 : elle est le principal distributeur de gaz naturel au Québec et l'un des plus importants au Canada (site Internet de Gaz Métro, mars 2015). Elle détient plusieurs filiales, notamment *Gaz Métro Plus*, *Vermont Gas Systems* et *Green Mountain Power Corporation*. Son réseau de distribution souterrain s'étend sur plus de 10 000 kilomètres dans la province de Québec (site Internet de Gaz Métro, mars 2015).

L'entreprise montre un grand intérêt envers le développement durable et s'investit dans des initiatives qui contribuent à sa mise en œuvre. À titre d'exemple, lorsque nous déroulons la page d'accueil du site commercial de Gaz Métro (www.gazmetro.com), nous pouvons directement accéder à la campagne de communication externe en cours qui explique en détails les bienfaits du gaz naturel sur l'environnement. En effet, l'entreprise investit dans la distribution du gaz naturel liquéfié (GNL) et de gaz naturel comprimé (GNC) depuis quelques années, ces deux procédés pouvant être utilisés comme carburants moins polluants. Aussi, Gaz Métro développe le projet d'injecter du biométhane, du gaz fabriqué à partir de matières organiques aussi appelé biogaz, dans son réseau gazier. Ces différentes initiatives qui contribuent au développement durable font dorénavant partie du cœur des activités économiques de l'entreprise et s'inscrivent dans son « *core-business* ». Toujours sur la page d'accueil du site, on remarque que les employés de Gaz Métro sont particulièrement mis de l'avant, leur engagement et leur participation aux initiatives de développement durable de l'entreprise étant mis en exergue. L'utilisateur peut accéder à une rubrique spécifique consacrée au développement durable sous l'onglet « À propos de Gaz Métro ». En cliquant sur cet onglet, l'internaute est redirigé vers le site corporatif de l'entreprise (www.corporatif.gazmetro.com), plus détaillé. Ainsi, la démarche de développement durable de l'entreprise est clairement communiquée, avec la possibilité de consulter, par exemple, une version complète ou synthétisée du *Rapport de développement durable 2013* et la *Feuille de route en développement*

durable 2013-2017. Il est intéressant de spécifier que le Rapport de développement durable 2013 est le premier réalisé par l'entreprise. Ce dernier est également l'un des premiers au Québec à être conforme à la quatrième génération des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI G4)¹⁶. Aussi, dans la rubrique « développement durable » du site Internet corporatif de l'entreprise, nous pouvons accéder à des documents qui présentent : *La mission, vision et valeurs* ; *Le code éthique* ; *La politique environnementale* ; *La politique d'investissement communautaire* et *Le bilan développement durable 2008*. À première vue, le développement durable semble ainsi au cœur des préoccupations de l'organisation. De plus, les trois qualificatifs énoncés par l'entreprise dans le document *La mission, vision et valeurs*, soit « responsable », « performante » et « respectueuse », peuvent facilement être associés à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Dès lors, nous pouvons affirmer, sur la base de l'ensemble des documents cités précédemment, que Gaz Métro fait une promotion active de son développement durable et semble contribuer à son déploiement (du moins semble-t-elle avoir l'intention de le faire). Il est également important de spécifier que l'organisation est reconnue pour ses initiatives en matière de développement durable : plusieurs récompenses lui ont été attribuées, notamment pour son Rapport de développement durable, du fait qu'il était le premier au Québec à respecter les lignes directrices GRI G4. C'est pour toutes ces raisons que le cas de Gaz Métro nous semblait des plus appropriés en vue d'étudier la communication interne du développement durable, la perception des employés à ce sujet et leur participation aux initiatives mises de l'avant par l'entreprise en la matière.

¹⁶ *Le Global Reporting Initiative* est une organisation non gouvernementale qui propose un cadre normatif pour l'élaboration de rapports de développement durable. Ce cadre, qui est le plus utilisé au monde, comprend plusieurs lignes directrices à suivre, la dernière version étant la quatrième génération (G4). Ces lignes directrices fixent des principes et indicateurs que peuvent utiliser les organisations pour mesurer leurs performances économique, environnementale et sociétale (www.globalreporting.org). Toutes les organisations qui veulent élaborer un rapport de développement durable peuvent se conformer aux lignes directrices du GRI G4.

Nous avons donc décidé de communiquer avec cette entreprise. Pour ce faire, nous avons envoyé un courriel aux conseillères de développement durable et de communication interne, soit les « personnes clés » en regard des objectifs de notre démarche (Roy, 2008, p. 217). Les adresses courriel de ces deux personnes nous ont été transmises après que nous ayons communiqué avec Gaz Métro *via* leur site Internet, en leur demandant de nous fournir les coordonnées d'employés responsables du développement durable et/ou de la communication interne. Nous avons eu un entretien téléphonique avec une employée responsable du développement durable de Gaz Métro pour expliquer notre recherche de manière plus approfondie. À la suite de cet échange, nous avons reçu l'autorisation nécessaire, en accord avec la haute direction de l'entreprise, pour pouvoir réaliser nos entretiens auprès des employés, dans les locaux de celle-ci. Les conseillers en développement durable et communication ont perçu notre étude comme une opportunité permettant :

- D'avoir un avis externe quant à la communication interne liée au développement durable, dans l'objectif d'améliorer cette dernière.
- De recevoir des recommandations pouvant s'avérer utiles dans l'élaboration de la stratégie de communication interne liée à la RSE.
- De connaître la perception de leurs employés quant à la démarche de développement durable de l'entreprise telle que véhiculée par la communication interne.

3.3 Le recrutement et l'échantillonnage

Il est important de clarifier que nous avons obtenu l'aide d'une employée responsable du développement durable afin de procéder au recrutement des employés participant à notre étude. Nous avons ainsi modifié notre méthode de recrutement initiale, puisque nous souhaitions, au départ, recruter nous-mêmes les participants en envoyant un

courriel interne à tous les employés de l'entreprise. Nous voulions conserver l'anonymat des participants en leur proposant de réaliser les entrevues en dehors de leur entreprise et de leur temps de travail. Or, il semble que cette méthode de recrutement aurait suscité une certaine méfiance de la part de la direction de l'entreprise, soucieuse des finalités de notre étude. Les employés auraient également été susceptibles d'associer la démarche à une volonté de critiquer l'entreprise plutôt que d'étudier de manière objective les processus qui y ont cours. C'est pourquoi nous avons revu notre méthode de recrutement, et ce, afin de nous assurer de la collaboration de Gaz Métro et de la mise en place d'un climat de confiance pour réaliser l'ensemble de nos entrevues, autant celles menées auprès des dirigeants de l'entreprise que celles menées avec des employés participants. C'est dans cette perspective qu'il s'est avéré approprié de rejoindre les participants par l'intermédiaire de la conseillère en développement durable: cela renforçait la crédibilité de notre étude, assurait la confiance des participants potentiels et montrait que notre démarche était appuyée par l'entreprise.

Par conséquent, la conseillère en développement durable connaît l'identité des différents participants puisque c'est elle qui nous les a suggérés, ce que nous avons spécifié dans le formulaire de consentement (Annexe C) que nous faisons signer au début de nos entretiens. Cependant, il importe de mentionner que toutes les entrevues se sont déroulées de manière confidentielle : aucun membre du personnel de Gaz Métro n'a eu accès aux enregistrements audio. Nous avons accès à des salles de réunions de Gaz Métro réservées spécifiquement pour notre étude, dans lesquelles seuls l'étudiante et le participant étaient invités. Le contenu des entretiens demeure ainsi strictement anonyme. Il est également important de spécifier que les employés invités à participer à notre recherche étaient libres d'accepter ou de refuser cette invitation et pouvaient se retirer de l'étude à tout moment sans préjudice, comme le spécifie d'ailleurs le formulaire de consentement.

Dans l'objectif de fournir une analyse représentative de l'ensemble des employés de Gaz Métro, une liste de participants potentiels a été créée par la conseillère de développement durable de Gaz Métro ; cette liste respectait plusieurs critères de sélection que nous lui avons communiqués préalablement et que nous présentons ci-dessous. C'est ainsi que la conseillère qui avait accès au feuillet explicatif de notre recherche (Annexe D) s'est occupée d'envoyer des invitations individuelles, par courriel, en expliquant notre recherche et en proposant une prise de rendez-vous avec l'étudiante pour réaliser l'entrevue. Il est important de préciser que la conseillère en développement durable qui nous a aidé dans le processus de recrutement n'a pas une fonction de cadre dans l'entreprise : cela réduisait donc le risque d'un sentiment « d'oppression » venant de la direction de Gaz Métro pour participer à l'étude.

Le fait d'interroger des employés d'une organisation fait que la population n'est pas homogène : elle est composée de plusieurs individus qui exercent différentes fonctions et plusieurs métiers (Beaud, 2008). C'est pourquoi il était pertinent de rejoindre des employés qui exercent différentes fonctions et métiers, dans des secteurs différents, et ce dans l'objectif d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible de l'entreprise (Beaud, 2008). Dès lors, pour l'échantillonnage de notre travail, nous visions environ dix entrevues menées auprès de deux groupes d'employés distincts soit, d'une part, les employés qui exercent une fonction stratégique directement en lien avec la communication, la RSE, ou le développement durable et, d'autre part, les salariés qui n'ont pas de fonctions directement en lien avec ces thématiques. Nous souhaitons également rejoindre différents métiers de l'entreprise; des hommes et des femmes avec des niveaux d'ancienneté variés; ainsi que différents secteurs géographiques de l'organisation. Cette diversification était souhaitable en vue d'obtenir une vision la plus complète et la plus représentative possible de Gaz Métro, dans la mesure permise par un échantillon d'environ 10 entretiens. De manière plus spécifique, dans une organisation où plusieurs métiers sont exercés comme c'est le cas ici, le ressenti des employés par rapport à la

communication interne sur le développement durable peut varier. Les différents niveaux d'ancienneté nous ont permis, par exemple, de connaître la vision d'employés qui travaillent chez Gaz Métro depuis de nombreuses années et par conséquent, ont vu la perspective de l'entreprise évoluer en lien avec ses campagnes de communication et sa démarche de développement durable, comparativement aux employés récemment recrutés, susceptibles d'apporter un autre point de vue. Nous souhaitons aussi rejoindre des employés de différents secteurs géographiques pour comprendre de quelle manière ils sont informés des démarches de développement durable de l'organisation. Notre échantillon final, présenté dans le tableau 3.1, répond bien à nos critères de diversité : nous avons pu rejoindre la plupart des métiers de l'entreprise et différents secteurs et bureaux d'affaires de cette dernière, avec des niveaux d'ancienneté variés. Au total, nous avons interrogé huit hommes et trois femmes.

Tableau 3.1. Liste des participants

Service	Lien direct avec le DD ou la communication	Ancienneté	Lieu de travail
Communication RH	Oui	2-3 ans	Montréal, siège social
Communication Relations publiques (volet communication interne)	Oui	2-3 ans	Montréal, siège social
Développement durable	Oui	2-3 ans	Montréal, siège social
Service des immeubles	Non	1-2 ans	Montréal, siège social
Responsable du développement et de entretien des systèmes informatiques	Non	10 ans	Montréal, siège social
Service à la clientèle	Non	3 ans	Montréal, siège social
Vice-Présidence	Non	36 ans	Montréal, siège social
Exploitation (Technicien)	Non	27 ans	Laval,

Centre de contrôle du réseau	Non	9 ans	Blainville Montréal, siège social
Responsable de la formation à l'école de technologie gazière	Non	14 ans	Boucherville
Gestion des techniciens	Non	25 ans	Québec

Nous nous sommes basée sur le principe de saturation (Paillé, 1994, p. 166) afin, au besoin, de réajuster le nombre de nos entretiens en fonction des objectifs de notre recherche :

Le chercheur vise le plus souvent ce que Glaser et Strauss ont appelé la saturation d'une catégorie, c'est-à-dire le fait que le phénomène auquel correspond la catégorie est à ce point bien documenté que l'analyse ou les nouvelles entrevues n'y ajoutent rien qui puisse le remettre en question, comme l'ajout de sel ne modifierait plus la salinité d'une solution saturée. Ce «point de saturation» est parfois difficile à déterminer, mais il ne faut certainement pas en faire une obsession. Dans une optique postmoderne, nous dirions qu'il s'agit de juger du moment où l'analyse sera fiable au point que le chercheur acceptera d'en répondre devant le lecteur éventuel. (Paillé, 1994, p. 166-167)

C'est ainsi que nous avons effectué onze entretiens, à partir desquels nous avons été en mesure de répondre à notre questionnement de recherche. À l'issue des onze entrevues, nous nous sommes rendue compte que plusieurs réponses énoncées par les employés étaient récurrentes et confirmaient les propos des précédents entretiens. C'est pourquoi les différentes catégories que nous avons construites pour notre analyse de données nous ont semblé suffisamment documentées pour proposer une analyse détaillée et pertinente, respectant le critère de validité interne.

Notre procédure de recrutement pourrait contenir plusieurs limites du fait que ce soit un des membres du personnel qui ait ciblé les participants. Aussi, il est loisible de penser que ce sont les « bons employés » déjà sensibles au développement durable

qui ont accepté de réaliser nos entrevues. Or, justement dans l'objectif de connaître des avis divergents, nous avons convenu avec la conseillère en développement durable de recruter des employés qui n'ont pas de connaissances spécifiques sur le développement durable ou la RSE. C'est pourquoi dans son courriel d'invitation, la conseillère insistait sur le fait que les participants n'avaient pas besoin d'avoir de connaissances théoriques ou approfondies en ces matières ; l'entrevue visait un échange constructif sur ces questions. De fait, comme l'entreprise souhaitait saisir l'opportunité de cette recherche pour connaître les différentes perceptions des employés au sujet du développement durable et de la communication en vue de réaliser un suivi de ses stratégies, elle avait intérêt à faire en sorte que les participants présentent un profil varié. Conséquemment, la méthode d'échantillonnage visait une certaine diversification en fonction des différents métiers présents dans l'entreprise, de l'ancienneté des salariés et du lieu de travail, tout en respectant une certaine diversité hommes-femmes. Nous pouvons quand même penser que certains employés ciblés étaient connus par le service de développement durable et que ces derniers avaient forcément un avis positif de l'entreprise. Malgré tout, nous nous sommes rendue compte que certains employés interrogés ne connaissaient pas particulièrement les personnes qui travaillaient pour le développement durable. En définitive, nous sommes confiante que nos entrevues donnent une bonne idée de la culture organisationnelle et l'avis de différents employés qui n'exercent pas les mêmes fonctions.

3.4 Les entrevues semi-dirigées

Nous avons privilégié les entretiens semi-directifs afin de laisser une part de liberté dans l'échange, tout en conservant des questions indispensables à notre étude. Ainsi, nous avons cherché à « comprendre le sens que les individus donnent à une expérience particulière, un phénomène donné » (Savoie-Zajc, 2008, p. 342). Nous

souhaitions ainsi connaître le ressenti des employés et leur sentiment lorsque, par exemple, ils participent à des actions en lien avec le développement durable. Ces entrevues individuelles étaient d'une durée moyenne de 60 minutes. Au total, les onze employés qui ont été approchés initialement ont accepté de réaliser les entretiens qui se sont déroulés du 28 novembre 2014 au 8 janvier 2015.

Nous avons eu recours à deux grilles d'entrevues distinctes : la première était destinée aux employés qui exerçaient des fonctions stratégiques directement en lien avec le développement durable ou la communication chez Gaz Métro ; l'autre grille concernait les salariés qui n'exerçaient pas une fonction directement en lien avec ces services (les grilles d'entretien sont présentées à l'Annexe E). Chacune de ces grilles comprenait trois sections : la première visait principalement à comprendre la culture organisationnelle de Gaz Métro et à cerner les connaissances des employés en matière de développement durable et de RSE. La seconde section visait à mieux comprendre les stratégies de RSE ou de développement durable et de communication interne de l'entreprise ; nous souhaitions connaître ces stratégies, mais aussi interroger la perception des employés sur ces dernières. Notre troisième section, plus spécifique, interrogeait l'expérience des employés en matière de communication interne et de développement durable. Autrement dit, nous leur demandions de nous décrire des campagnes de communication interne ou des événements marquants auxquels ils avaient participé. Au fur et à mesure de nos entrevues, nous nous sommes rendue compte que cette troisième section pouvait être approfondie. En effet, à la suite de notre premier entretien, mené auprès de la conseillère en développement durable, nous avons pensé qu'il serait pertinent d'ajouter une question sur la perception des employés quant à la campagne 360°, une campagne de communication liée à la santé et la sécurité au travail connue par tous les employés de l'entreprise. Il nous est ainsi apparu que la mention de cette campagne était susceptible de nous aider à mieux cerner les outils de communication qui portent auprès du personnel. Nous avons également ajouté une question sur la présentation du Rapport de développement

durable de l'entreprise aux employés, dans le but de savoir si cette initiative répondait aux attentes de ces derniers.

3.5 La collecte et l'analyse des données

Dans un premier temps et afin de préparer notre démarche d'entrevue, nous avons réalisé une observation documentaire pour cerner la démarche de développement durable de l'entreprise et nous aider dans notre analyse :

L'observation documentaire consiste à consulter des documents desquels le chercheur extrait des informations factuelles, des discours ou des conclusions d'analyse qui servent à améliorer la connaissance des processus étudiés et à appuyer l'argumentation. (Droeven, 2010, p. 65)

Nous avons eu accès à des documents stratégiques diffusés à l'externe et à l'interne de Gaz Métro tels que le *Rapport de développement durable de 2013*, la *Feuille de route en développement durable 2013-2017*, la *Politique environnementale*, la *Politique d'investissement communautaire* et le *Bilan de développement durable 2008*. Nous avons également pu consulter des outils qui sont exclusivement destinés aux employés, tels que le site Intranet, le Gazetier (journal interne de Gaz Métro) ou le plan de communication interne pour la diffusion du Rapport de développement durable afin de nous aider à comprendre la stratégie de communication interne liée aux démarches de développement durable de l'entreprise. Le but de ce premier travail n'était pas de faire une analyse systématique et approfondie des documents, mais de comprendre le contexte dans lequel nous allions réaliser nos entretiens. En effet, les objectifs principaux de cette analyse préliminaire étaient de mieux connaître et cerner le fonctionnement de l'entreprise, particulièrement de comprendre de quelle manière sont déployées les stratégies de développement durable et de communication, le tout en vue d'appuyer notre analyse.

Ensuite, nos entrevues étant enregistrées par l'intermédiaire d'un dictaphone, nous avons transcrit ces entretiens sous forme de verbatim afin d'analyser les données à l'aide d'un logiciel « conçu pour faire une analyse qualitative de données qualitatives » (Droeven, 2010, p. 89) : *NVivo*. À travers notre analyse, nous avons fait ressortir plusieurs « lignes d'analyse convergentes » regroupées en plusieurs « nœuds » et catégories qui nous ont permis de réaliser un plan détaillé sur la démarche de développement durable de Gaz Métro et sa communication interne. Nous avons également regroupé des questions essentielles à notre étude sous forme de « nœuds », dans l'objectif de comprendre les tendances qui émanaient de ces dernières. Nous avons « codé » ligne par ligne nos entrevues selon une logique inductive : lorsque nous pensions que des tendances et des thèmes émergeaient d'un texte, nous créions des catégories jusqu'à saturation des données. À terme, plus aucune catégorie ne ressortait, et les propos recueillis complétaient les « nœuds » déjà existants. Ainsi, nous avons pu créer un plan structuré, dans le but d'analyser et de présenter au mieux les stratégies de développement durable et de communication de Gaz Métro, ainsi que la perception des employés à ce sujet. Voici quelques-unes des catégories que nous avons ainsi créées : *Campagne 360°* ; *Dirigeants de Gaz Métro* ; *Rôle de la communication interne pour le développement durable* ; *Identité visuelle* ; *Proximité* (informations sur le lieu de travail) ; *Participation des employés* ; *Le développement durable sur Intranet* ; *Méconnaissances du développement durable* ; *Définitions du développement durable* ; *Centraide* ; *Pratiques de développement durable* ; *Stratégie de développement durable*, etc.

3.6 Les enjeux éthiques

Notre recherche incluant la participation de sujets humains, une demande d'approbation éthique a été soumise et approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) de

l'Université du Québec à Montréal. Au cours de notre recherche, nous avons informé le CERPE des modifications liées à la méthode de recrutement des participants, la démarche modifiée ayant été approuvée. Tel que mentionné plus haut, nous avons garanti aux participants que leurs propos demeurerait anonymes, ce qui était d'ailleurs bien spécifié dans le formulaire de consentement que les participants devaient signer au début des entretiens. C'est dans cette optique que les participants sont identifiés, dans le chapitre présentant notre analyse, par un code alphanumérique. Les participants qui ont une fonction en lien avec le développement durable et/ou la communication sont représentés par la lettre A (fonction A) et les employés qui n'ont pas de fonctions en lien avec le développement durable et/ou la communication sont identifiés par la lettre B (fonction B). Par exemple, nous nommerons certains propos d'employés comme suit : « extrait de l'entrevue 6, fonction B ». Lorsque cela est pertinent, seuls les propos des conseillères en développement durable, en communication relations publiques (volet communication interne) et en communication ressources humaines sont associés à leurs auteurs.

CHAPITRE IV – RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif de présenter et analyser les résultats de notre étude de cas. Ces résultats proviennent de l'analyse de documents internes auxquels nous avons eu accès : le *Rapport de développement durable 2013*, la *Feuille de route en développement durable 2013-2017*, le *Plan de communication interne de développement durable 2014* et des onze entrevues individuelles semi-dirigées réalisées chez Gaz Métro. Nous présenterons dans un premier temps le fonctionnement de la démarche de développement durable de Gaz Métro tel que nous avons pu l'observer. Dans un second temps, nous décrirons la communication en lien avec le développement durable qui est déployée chez Gaz Métro. Enfin, nous identifierons les défis de la communication interne du développement durable de Gaz Métro. Dans cette partie, une discussion et des pistes d'action seront proposées. À travers ce chapitre, nous ferons l'état des résultats observés, en faisant régulièrement un parallèle avec les notions étudiées dans notre cadre théorique.

4.1 La démarche de développement durable de Gaz Métro

4.1.1 Le développement durable et la responsabilité de l'entreprise

Tout d'abord, il est important de préciser que Gaz Métro ne dispose pas d'une politique écrite de développement durable, mais plutôt d'une *Politique environnementale* et d'une *Politique d'investissement communautaire*, des documents que nous pouvons consulter sur le site Internet corporatif de l'entreprise dans la section « développement durable » (www.corporatif.gazmetro.com)¹⁷. Dans notre cadre théorique, nous avons expliqué les différents termes relatifs à l'implantation de

¹⁷ Avril 2015

la RSE dans une organisation et nous avons donné une définition précise de la notion de *politique RSE*, qui devait se présenter sous la forme d'un document interne décrivant les stratégies ainsi que les différentes pratiques à ce sujet. Dans le cas de Gaz Métro, l'entreprise n'a pas de politique officielle de RSE ou de développement durable qui viendrait compléter la politique environnementale et d'investissement communautaire. Cependant, l'organisation fait preuve de plusieurs engagements que nous pouvons retrouver dans la *Feuille de route en développement durable de 2013-2014*, et développe différentes stratégies et pratiques dans ce domaine. Il semble ainsi qu'un réel processus en vue de formaliser le développement durable est mis en place par l'entreprise ; cette formalisation est perceptible par la diffusion de différents documents en lien avec le développement durable. Dans ce dernier chapitre, nous parlerons alors de « démarche » de RSE ou de développement durable de Gaz Métro plutôt que d'une « politique » en tant que telle. Par ce terme de démarche, nous entendons qu'un processus de formalisation du développement durable ou de la RSE est mis en place et qu'il y a des stratégies et des pratiques développées à cet effet. Il n'y a toutefois pas de document formel indiquant clairement la politique de RSE de l'entreprise. De plus, l'entreprise adopte bien le terme de « démarche » de développement durable, plutôt que de faire référence à une quelconque « politique ».

Fait intéressant, l'entreprise n'emploie pas le terme de responsabilité sociale de l'entreprise, mais celui de développement durable. Elle semble ainsi davantage se rapprocher de la vision européenne, comme nous l'évoquions plus haut en faisant état des origines diverses de la RSE et du DD (chap. 2).

Une employée de Gaz Métro qui travaille sur les stratégies de développement durable et/ou de communication nous explique ce choix stratégique qui émane de la direction :

Notre présidente et chef de la direction ne préfère pas utiliser le terme de responsabilité sociale, parce que l'entreprise est automatiquement responsable aujourd'hui. Ça fait partie de ses activités que d'être présente dans un écosystème, dans une communauté. Pour nous, cela n'a pas de sens : c'est comme si nous parlions de la RSE d'une personne, nous n'en parlons pas, car tout le monde doit être responsable et respectueux des autres. C'est un peu comme dire que les entreprises n'étaient pas responsables avant et qu'aujourd'hui elles devraient l'être, cela a toujours été ainsi. Chez Gaz Métro, nous parlons donc plus de développement durable que de responsabilité sociale. Notre éducation, nous la faisons vraiment autour du développement durable, nous n'amenons pas le concept de responsabilité sociale de l'entreprise. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Par ces propos, nous comprenons que la RSE est en réalité un devoir de l'entreprise qui se réaliserait presque naturellement. Les employés sont donc sensibilisés au concept de développement durable qui demande une compréhension plus globale, plus « macro », de l'entreprise et du développement en général. Nous pouvons également penser que ce choix pourrait reposer sur l'accessibilité du terme : le concept de développement durable semble plus courant et médiatisé que celui de RSE. L'expression « développement durable » pourrait ainsi être plus compréhensible et accessible à l'ensemble des employés. Nous verrons néanmoins qu'il demeure une méconnaissance de ce terme et qu'il paraît parfois ambigu aux yeux des employés interrogés. La communication interne a donc un rôle à jouer pour sensibiliser davantage les employés à celui-ci.

La structure organisationnelle de l'entreprise reflète bien ce choix stratégique d'évoquer le terme de développement durable plutôt que celui de responsabilité sociale de l'entreprise : dans les appellations des différents postes de Gaz Métro en lien avec le développement durable, c'est ce même terme qui est employé. Par exemple, il y a une vice-présidence Stratégie, communication et développement durable et des conseillers en développement durable. Le terme de RSE est inexistant dans toute la structure de l'organisation.

4.1.2 L'emplacement « responsable » du siège social

Un choix que l'on pourrait qualifier de responsable de la part des dirigeants de Gaz Métro a été d'implanter le siège social de l'entreprise dans l'un des quartiers les plus défavorisés de Montréal et du Canada, Hochelaga Maisonneuve. Certes, ce choix stratégique n'était pas réalisé seulement dans l'idée d'aider au développement de la communauté; Gaz Métro a sans doute également été motivée par des intérêts économiques en lien avec la disponibilité et le coût des terrains dans ce quartier, qui était en réalité un secteur industriel en expansion. Cependant, le fait que l'entreprise soit implantée dans un tel secteur a pu favoriser son engagement communautaire, lequel est fortement ressenti par les employés que nous avons interrogés. En effet, à de nombreuses reprises lors de nos entrevues, plusieurs employés, qu'ils exercent des fonctions reliées aux stratégies de développement durable et de communication, ou au contraire, qu'ils n'aient pas de lien avec ces stratégies, nous parlent de l'emplacement de leur siège social qui reflète l'engagement marqué de l'entreprise pour la communauté. Les énoncés suivants sont parlants à cet égard :

On développe ce quartier-là. Honnêtement je pense que quand ils ont choisi ce quartier ce n'est pas arbitraire, je pense que le choix était vraiment de développer le quartier, un peu comme le quartier du Cirque du Soleil qui est dans un quartier peu développé. Je suis certaine qu'il y avait une volonté de... Et ça non plus je ne sais pas si les gens sont conscients de ça. (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

On est très impliqué dans notre communauté. Ici on travaille dans un secteur qui est l'un des plus pauvres du Québec et certainement l'un des plus pauvres du Canada. Puis on s'implique beaucoup dans notre communauté, que ce soit par notre implication avec l'école Hochelaga-Maisonneuve, que ce soit par la distribution de paniers de Noël, notre implication dans différentes écoles, etc. [...] On sait dans quel genre de secteur on travaille. On sait que c'est un quartier démuné. Gaz Métro s'est installé ici volontairement en 1970, je pense. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Ben je sais que Gaz Métro [...] ils sont dans un quartier défavorisé, donc il y a beaucoup d'implications sociales dans le quartier pauvre où Gaz Métro est, Hochelaga. Fais qu'il y a beaucoup d'implication sociale. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

On peut d'ailleurs faire le lien avec les propos rapportés précédemment à l'effet que le terme de développement durable est préféré à celui de RSE :

Notre présidente et chef de la direction ne préfère pas utiliser le terme de responsabilité sociale, parce que l'entreprise est automatiquement responsable aujourd'hui. Ça fait partie de ses activités que d'être présente dans un écosystème, dans une communauté. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Le fait d'implanter le siège social dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve crédibilise ces propos, puisque l'entreprise démontre, depuis sa création en 1957 et plus particulièrement son implantation dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve en 1970, une part de responsabilité envers la communauté. Cela nous conforte dans l'idée que des valeurs reliées au développement durable étaient présentes depuis de nombreuses années dans l'entreprise. Aussi, comme nous pouvons l'observer dans les différents extraits d'entrevues, le fait que le siège social soit implanté dans un quartier en difficultés pourrait responsabiliser indirectement les employés, qui pourraient ainsi ressentir l'engagement communautaire de leur entreprise.

4.1.3 Les dirigeants de Gaz Métro : un engagement marqué

Plusieurs membres de l'équipe de direction de Gaz Métro ont un volet de leur tâche relié au développement durable, du moins si on se fie à leur titre :

- Stéphanie Trudeau : Vice-présidente, Stratégie, communication et développement durable.

- Martin Imbleau : Vice-président, Développement de l'entreprise et énergies renouvelables.
- Caroll Carle : Vice-président, Employés, culture et gestion environnementale.

Nous observons ainsi que sur les huit membres de la haute direction de l'entreprise, trois sont identifiés comme ayant des responsabilités en lien avec le développement durable. Un des participants qui occupe des fonctions en lien avec le développement durable et/ou la communication nous confirme que le développement durable se retrouve au cœur de l'organigramme de l'entreprise :

Il y a Stéphanie Trudeau [...] qui a le volet développement durable, mais il y a aussi d'autres personnes qui vont avoir un volet plus environnement. Je pense aussi à Caroll Carle aux Ressources humaines. Il y a des gens dans son équipe qui sont qualité corporative et environnement, quelque chose comme ça. Il y a un volet environnement aussi. Après ça, il va y avoir quelqu'un qui s'occupe de toute la gestion des immeubles, et dans la gestion des immeubles il y a vraiment un volet développement durable, environnement, c'est eux qui ont travaillé sur le projet de verdissement du siège social, sur la certification LEED du siège social, aussi sur la certification LEED d'autres bâtiments, donc ils ont ça dans leurs objectifs. C'est vrai que ça se retrouve un peu partout dans notre organigramme. Puis il y a Martin Imbleau qui s'occupe du développement des énergies renouvelables. (Extrait de l'entrevue 11, fonction A)

Cette structure organisationnelle témoigne de l'intérêt de l'entreprise pour le développement durable. Comme nous l'explique un employé, le fait d'avoir des personnes responsables du développement durable situe son importance pour l'entreprise et crédibilise l'engagement :

Il y a un ou deux postes au développement durable dans l'équipe, on sent que c'est important pour l'entreprise quand il y a des gens qui sont engagés dans ce domaine-là et qu'il y a des postes qui sont créés pour ça. C'est aussi comme ça que je situe l'importance au niveau de l'entreprise. Si on a une

compagnie, qui dit « pour moi le développement durable c'est super important, faites votre part », versus une compagnie qui dit « pour moi c'est important, faites votre part, mais je vais aussi engager du personnel et on va investir des sommes dans un département ou dans des gens pour qui puissent justement faire de la promotion, faire de la recherche, pour voir ce qu'on pourrait faire mieux, pour qu'on puisse adapter nos pratiques. », je pense que c'est un signe que la haute direction voit ça d'un bon œil. C'est important. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Tout au long de nos entrevues, nous avons pu observer un réel engagement de la part de la direction envers le développement durable. Il est intéressant de mentionner que la présidente et chef de la direction de Gaz Métro, Sophie Brochu, est engagée auprès de plusieurs organismes communautaires. Le site Internet de Gaz Métro dresse ainsi la liste des différents organismes au sein desquels elle est impliquée :

Madame Brochu s'implique activement auprès de Centraide du Grand Montréal dont elle a notamment coprésidé la campagne de financement 2010. Elle préside le conseil d'administration de Forces Avenir, un organisme qui encourage et célèbre l'engagement étudiant dans la communauté. Elle est également impliquée à la « Ruelle de l'Avenir » un organisme qui lutte contre le décrochage scolaire dans les quartiers Centre-Sud et Hochelaga. Elle siège aussi au conseil d'administration de la Fondation Lucie et André Chagnon. (Description recueillie sur le site Internet de Gaz Métro, www.corporatif.gazmetro.com, 12 février 2015)

L'engagement de la direction renforce et légitime l'engagement de Gaz Métro aux yeux des employés. Par exemple, nombreux sont ceux qui reconnaissent l'engagement de leur direction en général ou de leur présidente en particulier pour l'organisme Centraide. Le fait que les employés en parlent sans que nous ne soulevions directement la question de l'engagement de la direction nous amène à avancer que cela les touche et pourrait même les motiver à s'impliquer :

Les gens quand ils parlent, ils disent « on est chanceux chez Gaz Métro », on le sait, ce qui fait qu'on veut redonner. Puis ça, ça vient beaucoup de nos

dirigeants aussi. On a une Sophie Brochu qui participe aux activités, qui donne des *hot dogs*, qui va venir parler aux employés de comment Centraide c'est important pour elle. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Les employés qui n'exercent pas de fonctions en lien avec le développement durable ou la communication semblent également partager cet avis :

Il y a Centraide qui est la cause qui tient à cœur à Sophie, elle a déjà été présidente, et qui aide tout Grand Montréal. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Les campagnes Centraide, ça fait longtemps qu'on le fait aussi. Sophie était la présidente du comité Montréal si ma mémoire est fidèle, il y a environ deux ans ou trois ans. On s'implique pas mal là dedans. [...] Quand tu as ta présidente ou quand tu as ta haute direction qui décide de s'impliquer dans quelque chose, de cette envergure-là, Centraide, c'est pas rien non plus, ben c'est sur que ça envoie un message, un signal. Mais moi je suis toujours, toujours étonné, agréablement surpris, de la très grande participation des employés. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

On en parle beaucoup. C'est vrai que par rapport à d'autres compagnies, je travaillais chez Bell auparavant, il y a avait cet aspect de factures électroniques, etc., mais on nous parlait moins. Gaz Métro communique beaucoup. On nous parle et c'est ça que j'apprécie. On a des réunions de la direction et on a un sentiment de proximité avec la direction de savoir où va la compagnie. On sait que la compagnie propose des produits comme le gaz naturel liquéfié ou comprimé [...], je trouve que Gaz Métro s'implique quand même beaucoup et communique non seulement à l'interne, mais à l'externe aussi. (Extrait de l'entrevue 7, fonction B)

Je pense que la haute direction y croit. Dernièrement on a eu notre symposium [...], c'est tous les employés, notre vice-président est venu à l'avant. On a parlé beaucoup de santé mentale on a parlé du GNL, [...] je le vois que ça se promène. (Extrait de l'entrevue 8, fonction B)

Je pense que c'est une priorité pour eux, je sens ça. Je sens que même les gestionnaires ils ont ça à cœur, en tout cas je parle pour le mien, je ne sais pas pour les autres, mais le mien oui. Il est humain. Chez les gestionnaires ce n'est pas une plaie de faire ça, [...] ils y croient on sent qu'ils adhèrent à ça. Je vois comment ils nous en parlent, même la présidente souvent elle va avoir des petits mots sur l'Intranet, on sait que pour Mme Brochu c'est bien important Centraide, ça fait partie de son fond. Puis elle le partage, elle le fait bien, [...] elle nous donne le gout. Tu te dis que ça part d'en haut, puis t'as envie de le faire. Ça la rend aussi humaine. (Extrait de l'entrevue 10, fonction B)

Il apparaît donc que la direction de Gaz Métro reflète ce que nous avons pu observer tout au long de nos entretiens : l'entreprise est concernée et partage des valeurs reliées au développement durable. À première vue, ces valeurs seraient plus orientées vers un engagement communautaire qui se ressent et se répercute dans l'ensemble de l'entreprise. À partir des extraits cités, nous pouvons penser que le développement durable de Gaz Métro est devenu une orientation « idéologique » qui provient du « noyau »¹⁸ de l'entreprise, à défaut d'être pragmatique ou stratégique¹⁹.

4.1.4 Les différentes pratiques de développement durable

Avant de présenter la perception des employés quant aux pratiques de leur entreprise qui peuvent avoir un lien avec le développement durable, nous listons les principales pratiques de DD telles que présentées sur le site Internet et dans le feuillet synthèse

¹⁸ Rappelons que ce terme est issu de la théorie *core-periphery*, telle que présentée dans notre cadre théorique. Cela signifie qu'une organisation est composée d'un « noyau » (centre) et d'éléments périphériques. Le noyau d'une organisation comprend ses dirigeants, la stratégie globale et les objectifs de l'entreprise ; il est le « cœur » de l'organisation.

¹⁹ Une orientation pragmatique ou stratégique est le fait d'instrumentaliser le développement durable dans l'idée d'améliorer l'image et de réaliser du profit. Cette manière de procéder peut s'avérer problématique lorsque les engagements envers un développement durable sont communiqués à l'externe, mais pas réellement appliqués dans l'entreprise : ce que nous appelons écoblanchiment ou *greenwashing*.

du *Rapport de développement durable 2013*. Nous choisissons ces sources d'information, car elles demeurent les plus accessibles au grand public qui souhaite connaître les différentes initiatives responsables de l'entreprise. De plus, le feuillet synthèse du Rapport est le principal document relié au développement durable qui a été imprimé et véhiculé dans l'entreprise pour les employés. Ainsi, nous pourrions voir si les pratiques de développement durable les plus citées par les employés sont celles qui sont les plus « promues » par l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente les principales pratiques liées aux pôles social et environnemental.

Tableau 4.1. Les principales pratiques de DD promues par l'entreprise

Pratiques liées au pôle social	Pratiques liées au pôle environnemental
Ruelle de l'avenir (partenariat avec l'organisme <i>Projet 80</i>)	Gaz naturel liquéfié (GNL) ou gaz naturel comprimé (GNC) comme carburants : réduction des gaz à effet de serre
Santé et sécurité des employés à travers la campagne interne <i>360° d'attention</i>	Biométhanisation : Distribution de biométhane (biogaz) fabriqué à partir de matières organiques
Soutien de l'école Hochelaga	Certifications LEED ²⁰
	Réduction de la consommation énergétique
	Compostage
	Réduction des fuites, du déversement et de la contamination de l'environnement
	Sécurité du réseau gazier
	Éoliennes

²⁰ Le site Internet du *Canada Green Building Council (CBDCa)* Section du Québec (www.batimentdurable.ca), dont la mission est de « faire connaître les différentes façons de créer un environnement bâti qui soit durable et qui profite à tous » et qui « [regroupe] les intervenants de l'aménagement et de la construction durable [...] », explique ce qu'est une certification LEED, une certification Nord-Américaine pour des bâtiments à haute qualité environnementale: le « *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) est un système d'évaluation reconnu comme la marque internationale d'excellence pour les bâtiments durables dans plus de 132 pays. ». La durabilité doit être au cœur de tous les bâtiments LEED, « dans leur conception, leur construction et leur exploitation » (www.batimentdurable.ca).

Les pratiques listées dans le tableau 4.2 sont celles les plus citées par les employés rencontrés, et donc celles qui attirent le plus l'attention.

Tableau 4.2. Les pratiques de DD les plus citées par les employés de Gaz Métro

Pratiques	Description
Pratiques reliées à l'écologie et à l'environnement	
Recyclage	Le recyclage est instauré dans tous les bâtiments de Gaz Métro.
Compostage	Un composteur a été installé au siège social de Gaz Métro. Le compost est ensuite redistribué aux employés.
Covoiturage	Plusieurs places de stationnement sont réservées aux personnes qui font du covoiturage et les employés sont sensibilisés à ce sujet.
Certifications LEED	Plusieurs bâtiments de Gaz Métro, dont le siège social, sont certifiés LEED (<i>leadership in Energy and Environmental Design</i>). Cette certification assure la normalisation de bâtiments à haute qualité environnementale. Par exemple, cette initiative a permis de réduire de 20 % la consommation d'eau du siège social de Gaz Métro, avec une baisse annuelle de 100 000 \$ de frais de chauffage et une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 1000 tonnes (site Internet de Gaz Métro, l'effet bleu n° 11 sur le développement durable, février 2015).
Le GNL et GNC	Le gaz naturel est utilisé comme carburant et réduirait jusqu'à 25 % les gaz à effet de serre des camions. Dans cette optique, Gaz Métro développe la « Route bleue » au Québec (A-20/H-401) où des stations de ravitaillements en gaz naturel sont présentes. Le gaz naturel sert à remplacer le carburant dans le domaine du transport lourd, mais aussi ferroviaire et maritime (site Internet de Gaz Métro, l'effet bleu n° 16 Route, rails et eau, février 2015).
Biométhane	L'objectif est de transformer des matières organiques en biométhane, un gaz naturel renouvelable. Ce biométhane est injecté dans le réseau gazier de Gaz Métro (site Internet de Gaz Métro, l'effet bleu n° 14 « chauffer aux pelures de bananes », février 2015).
Éoliennes	Gaz Métro est partenaire du projet des Parcs éoliens de la Seigneurie de Beauré (PESB)

Pratiques sociales – engagement communautaire	
Paniers de Noël	<p>Chaque année, les employés de Gaz Métro se mobilisent pour récolter des fonds dans l'objectif de distribuer des paniers de Noël aux familles les plus démunies des quartiers Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve. Par exemple, des employés vont vendre à leurs collègues des gâteaux qu'ils ont cuisinés : l'argent récolté servira aux différents achats qui seront ensuite redistribués aux familles. La particularité des paniers de Noël est que les employés participent directement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils récoltent de l'argent ; - Ils font eux-mêmes les courses à l'épicerie ; - Ils distribuent les paniers de Noël dans les familles.
Centraide	<p>La campagne annuelle Centraide invite les employés à faire des dons, mais aussi à organiser des activités dans l'entreprise qui visent à récolter de l'argent qui sera ensuite redistribué à Centraide. Par exemple, les employés organisent tous les ans des tournois de hockey au siège social de Gaz Métro. Les bénéfices sont reversés à l'organisme.</p>
Dépouillement de l'arbre de Noël	<p>Chaque année, des enfants de l'école Maisonneuve viennent fêter Noël au siège social de Gaz Métro. Cette journée se caractérise par différents ateliers pour les enfants, un spectacle, un repas, et la distribution de cadeaux par le père Noël. Ce sont des employés volontaires de Gaz Métro qui prennent en charge l'animation tout au long de la journée.</p>
Ruelle de l'avenir	<p>Gaz Métro soutient le projet Ruelle de l'avenir, qui encourage la persévérance et la réussite scolaire chez les jeunes (site Internet de Gaz Métro, l'effet bleu n° 15 sur la persévérance scolaire). Ce programme accompagne les élèves en difficultés, issus de milieux défavorisés, à apprendre différemment. Par exemple, les enfants découvrent les saines habitudes de vie en créant eux-mêmes différentes recettes. Ces initiatives démontrent une réelle amélioration des résultats scolaires. Gaz Métro participe à mettre en œuvre ces ateliers dans l'école Maisonneuve.</p>
École Jeanne Mance	<p>L'école Jeanne Mance est une école qui encadre des élèves en difficultés d'adaptations. Leurs besoins en équipement spécialisé n'étant pas comblés, Gaz Métro a fourni 50 ordinateurs portables ainsi que des logiciels adéquats pour la formation des jeunes.</p>

Tous les employés que nous avons interrogés évoquent au moins deux pratiques qu'ils connaissent dans l'entreprise ; ils sont donc généralement au fait des initiatives de Gaz Métro en matière de développement durable.

Il est important de noter que les pratiques qui sont constamment évoquées dans nos entretiens sont les plus anciennes : le dépouillement de l'arbre de Noël par les enfants de l'école Hochelaga, la distribution des paniers de Noël et Centraide, comme en témoigne l'extrait suivant, provenant d'un participant qui travaille sur les stratégies de développement durable et de communication :

Ça fait longtemps qu'il y a des initiatives qui sont faites en protection de l'environnement ou en engagement communautaire. Ça fait soixante ans bientôt que Gaz Métro existe, ça fait soixante ans qu'il y a des dons, de la philanthropie. Les paniers de Noël, ça fait plus de vingt-cinq ans que nous les faisons. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Ces pratiques sont récurrentes et se réalisent tous les ans depuis de nombreuses années ; elles font partie de la culture organisationnelle et de l'identité de Gaz Métro (M. Chong *et al.*, 2009). Notons également que ces initiatives ne sont pas promues par l'entreprise à l'externe. Aussi, ce sont des pratiques qui se démarquent par la participation et l'engagement des employés. On peut ainsi avancer que les employés retiennent davantage les activités auxquelles ils participent et dans lesquelles ils ont un rôle à jouer. Les employés alimentent leur expérience personnelle, créent des souvenirs, s'impliquent et se rendent compte de l'importance de leur geste. Cela pourrait expliquer le fait que ces pratiques sont constamment citées par les employés et qu'elles sont ancrées dans la culture organisationnelle de Gaz Métro.

4.1.5 Des pratiques qui ne sont pas nécessairement assimilées au développement durable

Nous remarquons que les employés qui participent à plusieurs des initiatives citées ne les associent pas forcément à du développement durable. Or, lorsque nous faisons remarquer aux personnes concernées que leur participation à ces initiatives en font des acteurs du développement durable, cela les étonne, mais surtout, cela les réjouit ; elles sont heureuses de pouvoir contribuer au développement durable de manière aussi aisée. Ci-dessous, nous retranscrivons des exemples qui témoignent du fait que les employés n'associent pas forcément leurs pratiques à du développement durable.

Certains te parleront du développement durable et d'autres certainement n'auront pas d'idées. Certains, peut-être, te diront, « ben... j'ai rien fait », alors qu'ils ne savent probablement juste pas que ce qu'ils ont fait c'était du développement durable ! (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Je suis convaincue que les gens ne font pas le lien entre le développement durable et les paniers de Noël par exemple. Ça, ça serait une très belle opportunité de dire « ben ça c'est du développement durable », [...] puis encore là c'est ça, je te dis jusqu'à quel point les employés ont besoin de le savoir ? (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

Oui, mais moi je pense, c'est une opinion personnelle, que quand on parle de développement durable, les gens l'associent plus à l'environnement. Les gens qui participent au panier de Noël ne l'associeront pas nécessairement directement au développement durable. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Nous sélectionnons ci-dessous des réactions d'employés après que nous ayons associé certaines pratiques à du DD, par exemple les paniers de Noël.

Tout à fait ! Effectivement ! Et si on fait ça, tu vois le lien, que c'est effectivement du développement durable, ce lien-là n'est pas facile à faire. Tu vois, tu m'allumes sur un paquet d'autres affaires qu'on fait, si on fait des

activités pour l'école Hochelaga-Maisonneuve avec laquelle on est très liés et partenaires, [...] ici au lieu de jeter les ordinateurs, de jeter des tables, des mobiliers, on revend ça, et l'argent qu'on récupère on donne ça à des écoles. [...] Mais alors les gens ne font pas nécessairement le lien entre ça et « oh je suis en train de faire du développement durable moi là ». C'est cet éveil là qu'il faut travailler, faire réaliser aux gens que ce qu'on fait c'est effectivement du développement durable. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Confronté à un autre exemple, cet employé renchérit :

Bin on ne le savait pas, je te l'ai dit tantôt, on ne savait pas que c'était du développement durable. On est content de le faire, on le fait parce qu'on va faire du bien et on va aider quelqu'un qui en a besoin, pas plus. Et bien nous, je veux dire, on est bien lotis, on change nos appareils tous les deux ou trois ans... Pourquoi jeter ça, je veux dire, ça fonctionne encore... Ou bien, ils les prennent tels quels et on les livre là-bas, ou bien, on les vend et on redistribue l'argent à ces gens-là. On ne savait pas que c'était du développement durable (rire). (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Nous présentons ci-dessous un autre extrait d'entretien en lien cette fois les paniers de Noël. Lorsque nous mentionnons à la personne participante que « la distribution des paniers de Noël, ça peut être du développement durable. », voici ce qu'elle nous répond :

Ça, j'aurai plutôt pensé que c'était plus de l'implication sociale (rire). [...] Ça je sais que Gaz Métro est très impliquée là-dedans, dans Hochelaga, on leur donne beaucoup de matériel parce que justement c'est un peu difficile pour eux d'évoluer dans un milieu où il y a peut-être d'autres écoles plus compétitives et qui ont les éléments, les équipements, eux ils ne l'ont pas. Fais que Gaz Métro intervient pour essayer d'équilibrer les choses. (Extrait de l'entrevue 6, fonction B)

Un autre employé réagit en décrivant plusieurs initiatives qui pourraient avoir un lien avec le développement durable :

Donc en fait je pourrais parler de la facture sans papier, [...] d'encourager les clients à aller vers la facture sans papier, par mode électronique, ça on en parle souvent au niveau des clients. Autre chose, les camions, les flottes de véhicules, il y a des flottes de véhicules qui fonctionnent au gaz naturel... (Extrait de l'entrevue 7, fonction B)

Lorsque nous demandons à ce même employé s'il participe aux paniers de Noël, il nous répond par l'affirmative. Nous lui mentionnons alors que par cette action il peut contribuer à un développement durable. Mais pour lui, cette initiative demeure « naturelle » dans l'organisation, ce qui peut expliquer la raison pour laquelle il ne faisait pas le lien : « c'est comme naturel, c'est ça, c'est sur que c'est pour une bonne cause... » (Extrait de l'entrevue 7, fonction B). Nous avons également demandé à un autre participant s'il était conscient de sa contribution au développement durable lorsqu'il distribuait des paniers de Noël. Sa réponse reflète bien l'état d'esprit général : « Non... je me suis questionné un peu en venant, dans le camion tantôt, à savoir à quoi ressemble le développement durable... Non je ne m'étais pas arrêté à ça, dire qu'il y a un lien avec ça. » (Extrait de l'entrevue 9, fonction B).

Les réactions des employés sont intéressantes puisque nous remarquons, dans certains cas, que les pratiques sont devenues tellement naturelles qu'elles ne sont pas associées au développement durable. À travers les extraits d'entretiens cités plus haut, nous constatons que c'est la partie « sociale » qui est la plus difficile à associer au développement durable. Nous pourrions l'expliquer par le fait que ces pratiques sont présentes depuis longtemps chez Gaz Métro et qu'elles font désormais partie de l'identité de l'entreprise. Aussi, cela peut être le résultat d'une méconnaissance du terme de développement durable, les employés ne comprenant pas toujours l'ensemble des éléments pouvant être inclus dans la sphère « sociale » du développement durable, et ayant donc des difficultés à associer leurs actions à cet effet. Cette méconnaissance du terme de développement durable ressortira d'ailleurs dans les suites de notre analyse.

4.1.6 Des pratiques qui se reflètent dans la culture de l'entreprise

Malgré que les employés n'associent pas toujours leurs actions à du développement durable, nous remarquons une culture organisationnelle très attachée aux différentes pratiques citées dans le tableau 4.2, particulièrement en ce qui concerne la distribution des paniers de Noël, le dépouillement de l'arbre de Noël ou la campagne Centraide. En effet, chacun des employés rencontrés est, à sa manière, engagé dans une initiative reliée au développement durable. C'est pourquoi nous pouvons affirmer que l'engagement communautaire est présent dans la culture organisationnelle de Gaz Métro. Plusieurs employés interrogés sont soucieux d'aider la communauté et certains discours nous ont marquée, témoignant d'un engagement et d'un attachement très fort envers la communauté. Un participant qui travaille sur les stratégies de développement durable et/ou de communication de Gaz Métro nous explique cet engagement des employés :

Les employés au niveau de l'engagement communautaire sont très mobilisés et ça fait longtemps que c'est le cas et présent dans la culture. Ils vont participer aux campagnes de paniers de Noël ils vont organiser et vendre des desserts qu'ils ont faits chez eux la veille... Cela fait plus de 25 ans que nous faisons les paniers de Noël, fin des années 80... Ensuite, ils ont fait la campagne Centraide où les employés sont invités à faire des dons à leur source sur leur paye tout au long de l'année, le montant est remis à Centraide de leur région. Pour ça, on a des activités de levées de fond qu'on organise à plus grande échelle. Cette fois-là, on a un tournoi de hockey qu'on réalise dans notre stationnement, etc. La première nouvelle à la Une (site Intranet de Gaz Métro) est en lien avec Centraide et nous comprenons vite que les employés sont impliqués dans ces activités-là. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Nous remarquons à travers certains discours retranscrits ci-bas que les employés s'estiment « choyés » dans leur entreprise. C'est donc important pour eux d'aider leur communauté :

Nous on le prend pour acquis d'aller à l'épicerie. Là c'est comme ça et puis c'est normal, car nous avons de bonnes conditions, mais ça nous permet de redonner, on participe à toutes les activités, des tables de desserts, des tables de gaufres. Tout le monde ici fait des activités, on ramasse des sous, on donne, et après ça on donne aussi de notre temps. Donc on a de l'argent, on en donne, on a du temps, on en donne, je ne dis pas qu'on a de l'argent à ne plus savoir qu'en faire, mais comparativement à ces gens-là, on se rend compte qu'on a vraiment beaucoup de chance. On voit ce qui se passe d'une autre manière, une autre réalité qu'on ne connaît pas. On voit ça, puis on apprécie encore plus ce qu'on a, puis ça nous permet de relativiser les choses aussi. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

[...] C'est parce que je me sens choyé d'avoir moi un travail comme j'ai, les conditions comme j'ai, puis je sais que ce n'est pas tout le monde comme ça. Je me dis que c'est une petite part que je peux faire. Mais on ne demande pas à tout le monde de faire ça. On est plusieurs à Québec si tu savais... On est des grands donateurs. (Extrait de l'entrevue 6, fonction B)

[...] Des fois on se plaint le ventre plein, puis de voir la misère, pas en étant hautin de la misère, mais en les accompagnant là-dedans, en étant juste à l'écoute dans le fond, [...] je trouve que ça replace les choses en perspective, d'ailleurs on est bien traité chez Gaz Métro, bons salaires, bons avantages, travail à temps plein, régimes de retraite, tout ça. Puis, il y en a qui n'ont même pas de quoi s'acheter une dinde pour Noël et qui ont des enfants. Quelque part, Gaz Métro est impliquée là-dedans, et impliquée dans d'autres projets aussi de ce type-là. Et ça donne aussi une bonne presse. Quelque part ils ont un avantage là-dedans, mais le but c'est pas seulement l'avantage, je pense, c'est vraiment d'être dans la communauté puis d'être présent. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

Les employés se sentent donc « choyés » par leur entreprise, ce qui peut en pousser certains à aider leur communauté. Il est également intéressant de constater que cela ne concerne pas uniquement les employés qui sont basés au siège social de l'entreprise ; tous semblent conscients qu'ils ont les capacités d'aider leur communauté.

On note aussi une perception positive de la part des employés envers leur entreprise et une fierté à être à l'emploi de Gaz Métro. Nous avons retrouvé cet

enthousiasme et cette fierté dans toutes nos entrevues. Voici quelques extraits d'entretiens parlants à cet égard :

Sérieusement, quelle belle entreprise. [...] On se le dit souvent « on est chanceux de travailler ici ». C'est incroyable. (Extrait de l'entrevue 10, fonction B)

[...] C'est sûr que moi j'ai Gaz Métro à cœur, si on parle d'un sujet où je suis capable de parler... Tu sais, de mon entreprise en bien, parce que je sais qu'ils le font bien, moi je suis fier de l'entreprise pour laquelle je travaille... Donc c'est sûr que si on parle de développement durable ou d'une nouvelle type bonne nouvelle TVA, ou quelque chose qui parle de quelqu'un quelque part qui fait quelque chose de bien, je peux amener des connaissances. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Comme je disais tantôt ça amène une fierté. C'est beaucoup ça Gaz Métro aussi. On est fiers de nos outils de nos camions, on est fiers de nos bureaux, on est fiers de ce qu'on donne à la communauté, fiers de nos employés, j'aurai du le mettre en premier mais ce n'est pas grave il n'y a pas d'ordre dans mon affaire là... on est fiers de travailler ici. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Quand nous demandons à un autre employé « est-ce que Gaz Métro contribue au développement durable ? », il nous répond « pour moi oui et j'en suis fier, je pense que tous les efforts de Gaz Métro dans ce qui a trait aux gaz à effets de serre, c'est déjà... On veut convaincre qu'on travaille fort. » (Extrait de l'entrevue 5, fonction B).

La culture organisationnelle de Gaz Métro semble donc s'orienter vers un développement durable. Du moins, nous comprenons que les employés sont imprégnés de pratiques responsables et qu'ils sont généralement fiers de travailler chez Gaz Métro. Dans ce contexte, on peut penser que les employés sont réceptifs aux messages qui portent sur le développement durable en général, avec une sensibilité et une attention particulières quand il s'agit de l'engagement communautaire de leur employeur.

Sous cet éclairage, Gaz Métro pourrait être considérée comme une entreprise qui a une culture du développement durable, au sens de Bertels (2006), bien que l'engagement de nature communautaire et social ressorte plus particulièrement de cette culture, ces deux éléments n'étant pas toujours associés au développement durable.

Il est aussi intéressant de noter que les activités philanthropiques mises de l'avant par Gaz Métro sont intimement liées au concept de RSE. Cependant, cette philanthropie n'est pas forcément réfléchie dans le cadre d'une démarche de RSE et nous ne pouvons pas affirmer, en raison de cet engagement envers la communauté, que l'entreprise déploie un véritable processus à ce sujet. Comme nous l'avons vu au chapitre 2 (tableau 2.1), la RSE doit reposer sur un modèle de gestion spécifique et le soutien à la communauté en demeure un aspect secondaire et peu pertinent si l'entreprise n'agit pas également sur son « *core business* ». Toutefois, dans le cas qui nous concerne, nous pouvons voir qu'en parallèle de son soutien envers la communauté, Gaz Métro développe des pratiques qui visent à rendre l'entreprise responsable, au-delà de son engagement social, comme en témoignent notamment la *Politique environnementale* et le *Rapport de développement durable*. D'ailleurs, nous pouvons voir dans le Rapport de développement durable que Gaz Métro fait une classification précise des différents enjeux auxquels elle fait face²¹, ce qui pourrait démontrer que l'organisation ne s'intéresse pas seulement au principe « philanthropique » de la RSE, mais aussi aux autres éléments composant la RSE moderne (voir tableau 2.1). Ci-dessous, nous présentons la classification des enjeux réalisée par Gaz Métro dans son Rapport de développement durable de 2013 (p. 17).

²¹ Les enjeux sont définis par les parties prenantes de Gaz Métro et ces derniers sont classés à l'aide d'une analyse de la pertinence illustrée dans le rapport de développement durable à la page 17.

Tableau 4.3. Les enjeux de Gaz Métro (Rapport de DD 2013 GRI G4)

Enjeux de gouvernance	Enjeux environnementaux	Enjeux sociaux	Enjeux économiques
Approvisionnement socialement responsable	Consommation énergétique interne	Sécurité du réseau gazier	Recherche et développement
Collaboration et consultation des parties prenantes	Gestion de l'impact du réseau gazier	Santé et sécurité du personnel	Approvisionnement gazier
Conformité légale	Gestion des matières résiduelles internes	Formation et développement des compétences	Croissance et développement
Acceptabilité sociale du produit	Gestion des GES	Milieu de travail	Satisfaction de la clientèle
Communication et reddition de compte	Fuites et déversements	Gestion de la relève	Prix du gaz naturel
	Efficacité énergétique	Implication communautaire	Contraintes réglementaires et législatives

4.1.7 L'évolution de la démarche de développement durable

Pour comprendre l'évolution de la démarche de développement durable de Gaz Métro, nous devons bien saisir les différents termes auxquels nous faisons référence tout au long de ce quatrième chapitre. Comme nous l'annoncions précédemment, nous ne faisons pas référence à une « politique » de développement durable, puisque Gaz Métro ne détient pas de document interne spécifique décrivant cette politique, bien que l'entreprise ait développé des documents tels que la *Politique environnementale* ou la *Politique d'investissement communautaire*. De plus, l'entreprise n'utilise pas le terme de « politique », mais plutôt celui de « démarche » de développement durable : nous retiendrons donc ce terme de « démarche » de développement durable. Par ailleurs, de nombreuses pratiques en lien avec le

développement durable sont développées, ainsi que des stratégies à ce sujet. Tel qu'expliqué au tableau 2.2, voici ce que nous entendons par « pratiques RSE » :

Les pratiques RSE peuvent être le fruit d'une politique de RSE et d'une stratégie de RSE. Cependant, une entreprise qui n'a ni de politique ni de stratégie de RSE définies peut déployer des pratiques RSE innovantes et responsables en matière de développement durable. Dans notre travail, le terme de « pratiques » de RSE comprendra les différentes pratiques de gestion qu'une entreprise peut adopter pour contribuer au développement durable, mais aussi les activités qu'elle peut déployer en ce sens. Lorsque nous faisons référence à des activités, cela peut s'apparenter à des initiatives qui ont pour objectif, par exemple, d'aider la communauté qui entoure l'entreprise.

Dans notre cas, Gaz Métro avait déjà des pratiques reliées au développement durable depuis de nombreuses années, particulièrement en lien avec le pôle social, sans pour autant avoir une politique officielle en la matière. En effet, avant 2008, les pratiques de développement durable ne sont pas réfléchies dans l'idée d'une politique de développement durable et se font naturellement, par conviction des dirigeants qui se sentent responsables envers leur communauté. C'est à partir de 2008 que Gaz Métro commence à réfléchir en terme de développement durable et c'est en 2012 que le développement durable commence à être formalisé, à la demande des parties prenantes de l'entreprise. Une conseillère en développement durable et/communication nous éclaire quant à l'évolution de la démarche de développement durable de Gaz Métro :

Il n'y avait pas de politique, pas de suivi de la performance, pas d'indicateurs, c'était juste « voici ce que nous faisons, nous faisons attention à la consommation d'énergie, nous réduisons la quantité d'eau utilisée, nous faisons de l'éco conduite », ça, c'était en 2008. Suite à ça, il n'y avait rien d'autre en communication avant 2012 où là il y a vraiment eu ce virage. Tu vas me demander pourquoi c'est arrivé en 2012 ? Il y a un contexte externe qui a favorisé ça. Il y a des clients qui se sont mis à nous poser des questions sur notre performance environnementale et sociale. Nous, nous sommes un fournisseur pour ces clients-là. Un fournisseur d'énergie, par exemple, c'est

Cascades, Danone, la ville de Montréal, L'Oréal, toutes des entreprises assez avancées en développement durable ou en RSE qui ont commencé à regarder leur chaîne d'approvisionnement et qui commençaient à poser des questions à leurs fournisseurs. On se faisait donc poser des questions par nos clients. Au même moment, on a un investisseur qui est dans notre assemblée générale qui a fait une demande de résolution pour qu'on se mette à faire des déclarations de nos émissions de gaz à effets de serre. Quand nos investisseurs nous font des demandes, ça nous fait bouger à l'interne. On est une entreprise qui est régie par la Régie de l'énergie aussi. Il y a des intervenants à la Régie, en 2012 aussi, qui se sont mis à nous poser des questions sur le développement durable. Ils nous ont demandé « est-ce que vous intégrez des certifications comme le BNQ 21000 ? ». Quand mes collègues de la réglementation nous ont rapporté ça, avec le contexte... Les candidats aussi qu'on passait en entrevue pour des postes chez Gaz Métro commençaient de plus en plus à poser des questions sur l'engagement communautaire, la responsabilité sociale de l'entreprise. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Le choix de formaliser le développement durable est donc issu de l'interrogation des parties prenantes à l'endroit de l'approche de développement durable de Gaz Métro. On constate alors que l'engagement provient certes de l'idéologie des dirigeants, mais aussi de pressions réalisées par les parties prenantes : l'organisation, en raison de son secteur d'activité, fait ainsi face à de nombreux enjeux environnementaux. À cet effet, la *Feuille de route en développement durable 2013-2017* fait le point sur les pratiques existantes, mais annonce aussi les engagements de l'entreprise en matière de DD :

En 2012, là nous avons produit un nouveau document qui est la Feuille de route en développement durable. On a pris tout ce qu'on faisait dans l'entreprise en social, économique et environnemental, et nous avons mis ça dans un document, c'est comme le document de départ pour la structure et la stratégie de développement durable. Là-dedans, d'une part, ça faisait le point sur ce qu'on faisait déjà, puis ça énonçait aussi 19 engagements qu'on devait atteindre pour les cinq prochaines années. C'était en 2012, et à atteindre d'ici 2017. Ça, ça a été communiqué beaucoup à l'interne, sur intranet, à l'entrée du siège social, avec les 19 engagements pour rappeler aux employés que c'est vers où nous allons. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Enfin, le document qui officialise, en quelque sorte, la démarche de développement durable de l'entreprise et démontre le respect de différents engagements est le Rapport de développement durable GRI G4 de 2013. D'ailleurs, il est intéressant de spécifier que sur le site Internet de Gaz Métro, Stéphanie Trudeau, Vice-présidente en Stratégie, communication et développement durable associe ce rapport à la culture organisationnelle déjà présente chez Gaz Métro : « Ce rapport est le fruit d'une démarche qui prend racine dans les valeurs profondément ancrées de Gaz Métro, soit la responsabilité, la performance et le respect ». Le document témoigne des efforts menés par l'entreprise et propose un suivi visant à ce que le développement durable soit respecté :

Toujours pour répondre aux attentes des parties prenantes, on a fait un rapport où là, il y a vraiment la description de toutes les activités, les opérations de Gaz Métro sous un angle de développement durable avec des indicateurs, des performances, ça, nous avons sorti ça en mars dernier, c'est vraiment la dernière publication que nous avons faite, c'était un de nos engagements de le faire. On a aussi développé un plan de communication interne et externe par rapport à ça. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

Tel que mentionné plus haut, il s'agit du premier Rapport de développement durable certifié GRI G4 au Québec : Gaz Métro a d'ailleurs reçu plusieurs prix distinctifs pour ce dernier. Ainsi, en contexte québécois, Gaz Métro peut être identifiée comme une entreprise leader en matière de développement durable.

4.2 La communication du développement durable de Gaz Métro

4.2.1 Le fonctionnement de la communication

Notre compréhension du fonctionnement de la communication du développement durable chez Gaz Métro repose sur trois entrevues d'employés : les conseillères en

développement durable, en communication Ressources humaines (RH) et en communication Relations publiques (RP). Nous nous sommes essentiellement basée sur ces trois entrevues pour comprendre, dans un premier temps, le fonctionnement général de la communication de Gaz Métro.

En premier lieu, la communication externe se réalise essentiellement par les Relations publiques (RP) et le service marketing. Les RP s'occupent de communiquer auprès des différentes parties prenantes de Gaz Métro, tandis que le marketing développe l'identité visuelle, l'image de marque et les publicités de l'organisation. Il est important de noter que les RP sollicitent les parties prenantes et communiquent avec elles de façon régulière, dans un objectif d'acceptabilité sociale des projets de l'entreprise :

Il y a aussi le volet d'acceptabilité sociale qu'on travaille fort chez Gaz Métro. Quand on développe un projet, [...] on travaille très fort avec les parties prenantes pour s'assurer... Donc quand il y a des projets qu'on fait, peu importe c'est où ou c'est quoi, on considère toujours les parties prenantes de ce projet-là. [...] Par exemple, Équiterre fait partie de nos parties prenantes, on a vraiment un souci de l'acceptabilité sociale de nos projets. Ça j'en apprendrais énormément là-dessus, quand j'étais au marketing ce n'était pas quelque chose que j'avais à faire. [...] On s'assure d'avoir leur aval, de bien s'entendre avec eux, que ça se fasse dans le respect, la bonne entente. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RP)

Nous comprenons alors que Gaz Métro engage ses parties prenantes en les informant et en les consultant régulièrement. Il y a donc un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, ce qui permet de connaître leurs préoccupations et d'y répondre. C'est d'ailleurs un élément clef dans le processus de responsabilité sociale d'une organisation et dans sa communication (King et Turcotte, 2013).

Quant à la communication interne, elle se fait *via* une équipe dédiée au service des communications RP, de même que par l'entremise de la communication RH. La

communication interne relève donc de ces deux équipes de communications, RP et RH, mais elle se réalise différemment selon le service. Plus précisément, les RP s'occupent de vulgariser les dossiers d'affaires publiques auprès des employés. Par exemple, à la suite d'un avis rendu par la Régie de l'énergie, les communications RP s'occupent de vulgariser le document pour le rendre accessible aux employés. Une conseillère en communication nous explique que les employés, étant des ambassadeurs de Gaz Métro, doivent être au courant des dossiers afin d'être en mesure d'en parler lorsque ce sont des sujets qui les intéressent. La communication interne qui est rattachée aux RP se réalise ainsi davantage dans un cadre informatif : les communicants fournissent de l'information aux employés.

Une des conseillères nous explique par ailleurs que la communication interne qui se réalise par le service des communications RH est : « plus liée à la mobilisation, tout ce qui concerne les employés, leur rôle, la vie des employés, [...] leurs avantages sociaux, la sécurité ». En effet, la communication RH est rattachée au département de développement organisationnel. Les conseillers travaillent sur la mobilisation des employés et réalisent des stratégies de communication internes en conséquence. Ils travaillent également sur la gestion du changement organisationnel et sur ce qui a trait davantage à la mobilisation des employés. À titre d'exemple, la campagne de communication interne 360° est très représentative des communications RH et est liée à la santé et sécurité au travail (SST). Cette campagne a pour objectif l'appropriation des pratiques de SST par les employés. Le travail n'est donc pas seulement d'informer les employés, mais de les accompagner dans cette démarche et de s'adapter à la culture organisationnelle de Gaz Métro. La communication du développement durable dans une perspective de ressources humaines se fait d'une manière plus implicite que celle mise de l'avant dans une perspective de RP. Par exemple, lors d'événements internes organisés par les communications RH, il y aura des gestes posés en matière de développement durable, sans forcément que ce soit

communiqué formellement. L'énoncé d'une des conseillères qui suit est parlant à cet égard :

Je vais te donner un exemple pour que tu vois qu'on n'a pas du tout les mêmes objectifs que la communication interne « affaires publiques », eux ont plus un objectif d'informer, de faire en sorte que les gens soient au courant de ce que Gaz Métro fait, pour que ça donne du sens par rapport à ce qu'ils font. [...] C'est que les gens sachent vers où on s'en va. [...] Nous, notre objectif, c'est que les gens soient bien, qu'ils comprennent, qu'ils soient mobilisés, [...] en fait on va toujours plus se préoccuper de la réaction des gens que de leur niveau d'information, alors que les affaires publiques com interne, eux c'est plus, ils vont leur donner l'information, mais la réaction ils ne vont pas facilement le voir et puis ce n'est pas vraiment leur rôle dans le fond. Nous, on s'assure que la façon dont ils reçoivent l'information, que le message va bien passer, qu'ils ne vont pas percevoir autre chose, que ça ne va pas avoir un impact négatif. [...] On va passer par l'appropriation, on va trouver plus des techniques, on ne veut pas que ça démobilise notre monde. [...] Quand on envoie un message, généralement, on va informer les gestionnaires avant, pour s'assurer qu'ils ont bien compris, avant d'envoyer ça à d'autres gens, [...] on passe presque toujours par la ligne de gestion. Si on fait un événement, on va parler aux gestionnaires pour leur dire « on va faire un événement, dites à vos employés d'y aller c'est important parce que X, Y, Z, etc. ». Com interne, ils vont plus dire « il y a un événement, soyez là », puis ils vont faire plus une publicité, plus du marketing. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RH)

Enfin, les conseillers en développement durable réalisent, eux aussi, leur part en matière de communication interne. Cette communication est beaucoup plus spécifique et ce sont les conseillers qui réalisent leurs propres plans de communication selon les différents projets de développement durable. Par exemple, pour promouvoir le Rapport de développement durable, un plan de communication interne a été construit. On nous explique que la communication interne liée au développement durable relève d'une étroite collaboration entre les conseillers en développement durable et les communications RH ou RP, selon la nature du projet. Par exemple, au cours de l'été 2014, des capsules vidéo ont été réalisées dans le but de promouvoir des pratiques responsables et écologiques aux employés. La

conseillère en communication RP qui s'occupe du volet communication interne nous explique sa collaboration avec le service de développement durable :

Cet été, la conseillère en développement durable et moi on avait travaillé sur des petites capsules. On a fait pendant tout l'été des capsules de développement durable. Il y en a eu une qui était sur l'utilisation de l'air conditionné en voiture, c'est des petits trucs comme ça qu'on donnait, on disait par exemple, si vous roulez en ville l'air conditionné c'est moins écologique, vous êtes mieux d'ouvrir les fenêtres, par contre si vous êtes sur l'autoroute, l'air conditionné est la meilleure option, parce que si vous ouvrez les fenêtres ça ralenti la voiture. Ça, ça a été vraiment apprécié, on a reçu plein de commentaires de gens qui avaient aimé ces trucs-là. Ensuite, on avait fait une autre capsule sur la façon de faire des achats plus écologiques, de récupérer ce qu'on avait déjà, etc. Jusqu'en septembre on a fait des capsules comme ça, probablement que l'été prochain ça va revenir, mais évidemment pendant l'année on n'a pas le temps de travailler là-dessus. On diffuse ça sur l'intranet, ça s'appelle capsule développement durable et puis c'est une petite capsule sur l'intranet qu'on diffuse, on diffusait ça une fois par mois. Je pense qu'on en a fait 3 ou 4. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RP)

En somme, on note que la communication interne de Gaz Métro se réalise principalement par l'intermédiaire de deux services qui sont les Ressources Humaines et les Relations publiques. Les conseillers en développement durable font appel à un service spécifique selon la nature du projet : informer les salariés sur des comportements éco-responsable (RP), ou intégrer des gestes de développement durable dans la culture organisationnelle (RH). Aussi, les conseillers en développement durable réalisent des plans de communication lorsqu'ils doivent, par exemple, promouvoir à l'interne le Rapport de développement durable.

4.2.2 Les besoins formulés

Au cours de nos entrevues, les conseillers en développement durable et en communication interne ont formulé des besoins en matière de communication interne portant sur le développement durable, lesquels nous estimons pertinent de rapporter ici. Comme nous l'avons observé précédemment, cette communication, dans la plupart des cas, est le fruit d'une collaboration entre les conseillers en développement durable et les communications RH ou RP :

Je sais que la conseillère en développement durable elle a son propre plan de communication. Elle va présenter le plan de développement durable à des équipes différentes à travers l'entreprise, c'est vraiment plus au niveau des outils de communication interne que c'est plus ponctuel. Puis parfois ça va être le rôle des communications RH de le prendre, parfois ça va être le nôtre, donc ce n'est pas parfaitement bien divisé non plus entre les équipes. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RP)

Ainsi, cette intervenante exprime le fait que « ce n'est pas parfaitement bien divisé non plus entre les équipes ». En effet, nous notons un partage « naturel » des tâches en matière de communication du développement durable entre les départements et selon les différents projets, ce qui semble bien fonctionner dans l'entreprise. Cependant, nous pouvons penser que le travail pourrait être encore plus efficace si la répartition des tâches était clairement définie et planifiée, par exemple par l'intermédiaire d'une stratégie de communication de développement durable. En effet, nous comprenons que Gaz Métro n'a pas de stratégie de communication interne portant sur le développement durable. Nous observons que c'est dû à un manque d'effectif et de temps des conseillers. Les énoncés qui suivent expriment des besoins liés à une stratégie de communication interne spécifiquement dédiée au développement durable et nous offrent des pistes de réflexion intéressantes :

[...] C'est quasiment un peu ponctuel, mis à part dans le Gazetier où on sait qu'il y a une chronique là-dessus qui revient. Sur l'intranet, ce n'est pas... Les capsules c'est parce que [on] voulait le faire, puis on avait un peu plus de temps cet été, là comme on n'a pas eu le temps cet automne, c'est tombé un peu. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en développement durable)

Voici la réaction de cette même personne lorsque nous lui demandons ce qu'elle pense de l'idée d'avoir une stratégie de communication interne liée au développement durable :

Ben écoute, ce serait super, par contre, ce serait vraiment au niveau des effectifs, qui s'en chargent ? Parce que je pense que ce serait vraiment une bonne idée, chez Gaz Métro, le développement durable c'est dans notre ADN, puis on le communique toujours du mieux qu'on peut, mais moi je suis absolument pour ça. Je pense que ça amènera plus d'uniformité puis de continuité. Parce qu'on le fait déjà du mieux qu'on peut à notre façon, je pense qu'on s'assurerait tout simplement. Puis de savoir, c'est le rôle de qui aussi de le faire, d'uniformiser la façon dont on le présente puis de nous commettre à le faire. [...] Si on me disait faut que tu fasses un plan de communication développement durable demain matin, oui, mais je n'ai pas le temps de le faire. Un peu comme c'est arrivé pour la SST, c'était une équipe qui travaille là-dessus. (Extrait de l'entrevue avec la conseillère en développement durable)

Nous avons demandé à une des conseillères s'il existait un plan de communication globale en lien avec le développement durable. Sa réponse nous confirme les propos précédents :

S'il y en a un, je ne suis même pas au courant et puis je suis en communication donc s'il y en a un ce n'est pas public. Ça ne fait pas partie de mes objectifs. Moi tout ce qui fait vraiment partie de mes objectifs en matière de développement durable, c'est quand on fait des événements [On] s'assure que tout ce qu'on fait ça ne va pas avoir un impact négatif sur l'environnement, etc. On s'assure que les gens font du covoiturage quand c'est à l'extérieur... Puis bon, j'ai une employée qui s'occupe de la logistique, elle, elle va s'occuper de demander au traiteur tout ça, d'utiliser des trucs, de la porcelaine, toutes ces choses. Là-dedans on met beaucoup d'efforts quand

on fait des événements. Mais c'est le seul aspect développement durable qu'on a. (Extrait de l'entrevue avec la conseillère en communication RH)

Il semble ainsi que l'élaboration d'une stratégie spécifique pourrait aider à uniformiser la communication interne du développement durable et réaliser un meilleur suivi quant aux effets de cette dernière. Les rôles pourraient être mieux définis et les objectifs clairement identifiés pour tous les conseillers en communication ou en développement durable.

4.2.3 La communication interne : un rôle central pour la démarche de développement durable de l'entreprise

Au cours de notre démarche, nous avons pu voir que les employés situent le rôle de la communication interne comme étant central pour que leur entreprise demeure responsable. Plusieurs éléments en lien avec cette idée ressortent clairement des propos recueillis, comme en témoignent les deux extraits suivants :

[La communication interne] est cruciale, si on veut les éduquer, les engager, on n'a pas le choix de le communiquer. C'est crucial et vraiment important. » (Extrait de l'entrevue 11, fonction A)

[La communication interne est] majeure. C'est eux qui vont nous dire c'est quoi le fruit de nos efforts, [...] ils ont un rôle de premier plan [...]. (Extrait de l'entrevue 5, fonction B)

Dans cette perspective, les salariés veulent être informés de ce que fait leur entreprise et les messages de développement durable doivent être accessibles à tous. En effet, nous retenons une tendance à vouloir être au fait des projets de développement durable.

J'aime entendre parler de ce qu'on va faire pour être une entreprise qui fait du développement durable. J'aime aussi beaucoup quand on te tient au courant de ce qu'on veut faire de comment on va le faire. [...] On veut savoir, on ne veut pas juste se faire dire qu'on est bon et qu'on a de bonnes intentions. Si Gaz Métro investit de l'argent ou des énergies dans quelque chose et que ça fait que 5 ans plus tard on génère 40 % moins de déchets ou de biomasse, ou on a réussi par le changement des camions à faire des économies d'énergies, j'aimerais ça le savoir. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Certains employés aimeraient d'ailleurs avoir un meilleur accès aux informations sur la démarche de développement durable de leur entreprise, en plus du Rapport de développement durable. Cette demande est peut-être plus marquée chez les employés qui ne sont pas basés au siège social de l'entreprise :

Ben on ne fait pas pour un rien, on le fait pour quoi ? Tu sais le compostage dont je te parlais à la cafétéria on en fait combien ? On en fait quoi ? Je sais qu'on en donne aux employés, mais on en fait combien de tonnes de compost par années ? (Extrait de l'entrevue 5, fonction B)

Je pense que les gens au siège social ils sont 800 personnes là bas, eux ils ont plus facilement accès à cette information-là. Je pense que la publicité qu'ils peuvent en faire dans l'édifice là-bas et beaucoup supérieur à ce que nous on vit. Tu sais que Gaz Métro, il y a quelques satellites comme ça un peu partout en province, si je te faisais faire le tour ici, tu ne verrais pas beaucoup d'informations sur les murs, de documents disponibles sur le développement durable. [...] Il faut chercher pour trouver les informations reliées aux résultats développement durable. Si moi je veux savoir le résultat « on a sauvé combien de tonnes de CO₂ dans l'atmosphère grâce au programme haut les moteurs » et bien aucune idée... (Extrait de l'entrevue 5, fonction B)

Les employés ne souhaitent pas être submergés par les messages en lien avec le développement durable. Ainsi, il faut leur laisser le temps d'assimiler les valeurs du développement durable. Aussi, nous comprenons que l'organisation doit définir un « juste milieu » pour parler du développement durable :

[Le développement durable] c'est un « way of life » jusqu'où l'organisation peut amener les gens à tout faire du développement durable ? Je ne suis pas sûr non plus, ce n'est pas une secte non plus, ce n'est pas le parti communiste non plus, mais il y a un juste milieu. Je ne sais pas, mais en même temps ça ne se comptabilise pas. C'est une approche. [...] Puis je pense que vous aurez beau faire, faire tout le travail que tu fais puis c'est bien correct, puis de marquer et d'avoir des écrans puis tout puis tout, mais un moment donné faut que tu laisses le temps à ce que ça se fasse dans la société de Gaz Métro. (Extrait de l'entrevue 8, fonction B)

Il ressort enfin que le développement durable doit certes être une priorité de l'entreprise, mais les employés ont conscience que Gaz Métro reste une entreprise qui doit être compétitive et réaliser du profit.

Nous retenons donc le fait que les employés situent la place de la communication interne comme étant essentielle dans une démarche de développement durable d'une entreprise. Ce constat concorde avec l'envie des employés d'être régulièrement informés des différentes démarches de l'entreprise à ce sujet.

4.2.4 Les différents outils de communication interne

Gaz Métro a recours à plusieurs outils de communication interne : nous avons répertorié les principaux, en fonction des entrevues des employés.

Tableau 4.4. Les principaux outils de communication interne de Gaz Métro

Affichage	L'affichage reste un outil de communication très présent chez Gaz Métro. Nous le retrouvons sous plusieurs formes, que ce soit sur les murs ou au sol. Par exemple, nous retrouvons des vinyles représentatifs de la campagne 360° (SST) collés sur le sol. Le siège social à Montréal est l'endroit où l'affichage est le plus présent.
Courriels	L'envoi du courriel peut se faire à l'ensemble des employés, à différents groupes d'employés ou aux gestionnaires de Gaz Métro

	afin qu'ils relaient des informations de la direction.
Envoi de SMS	Les employés de Gaz Métro peuvent recevoir des SMS de manière ponctuelle de la part du service des communications.
Événement	Les conseillers en communication organisent différents événements. Ces derniers peuvent être des kiosques d'information, ou encore des événements sportifs qui visent à faire participer les employés.
Intranet	Gaz Métro a développé un site Intranet qui présente l'entreprise et qui diffuse régulièrement des nouvelles. C'est également une source d'informations utile pour les employés. Ce site Intranet a une identité visuelle bien définie qui correspond à celle du site Internet externe de Gaz Métro.
Le Gazetier	Le Gazetier est le journal interne de Gaz Métro, qui paraît deux fois par an. Chaque employé reçoit un exemplaire, mais il y a la possibilité de le demander en format électronique.
Réunions	De nombreuses réunions sont organisées chez Gaz Métro, que ce soit entre tous les employés, les gestionnaires, etc. Ces réunions peuvent servir à sensibiliser les employés sur certains sujets. Par exemple, le Rapport de développement durable est présenté aux employés par l'intermédiaire de réunions.

Tous les outils répertoriés dans le tableau ci-dessus peuvent être sollicités pour mettre de l'avant la communication en lien avec le développement durable. Nous avons porté une attention particulière au site Intranet, au Gazetier et au Rapport de développement durable qui, comme nous le verrons, peut aussi devenir un outil de communication interne.

Le site Intranet de Gaz Métro consacre plusieurs articles à la Une en lien avec le développement durable et a pour principal objectif d'informer les employés des nouvelles de l'entreprise. Plus spécifiquement, nous retrouvons une page consacrée au développement durable dans le volet « Services aux employés ». Nous avons demandé à une conseillère en communication de nous éclairer sur ce choix. À la lumière de sa réponse, il semble que l'équipe des communications internes est en réflexion pour faire évoluer le site Intranet de Gaz Métro :

En fait c'est ma recommandation pour le reconstruire. Donc je ne pourrai pas te dire. [...] Moi si tu me dis « va dans la section développement durable », je n'aurai même pas su que c'était dans le volet services aux employés. J'aurais fait « comment on a une section développement durable ? » c'est le fouillis. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RP)

L'idée serait de construire une plateforme plus interactive, dans laquelle les employés pourraient davantage participer :

En fait en ce moment on est en réflexion stratégique pour tout ce qui est communication interne. [...] Autant du côté des RH que du côté des affaires publiques. Ça, ça veut dire qu'on revoit nos outils. L'Intranet, courriel et Gazetier. Donc le Gazetier pourrait même être amené à disparaître si on développe un Intranet qui répond aux besoins du Gazetier, c'est-à-dire de publier du contenu plus long, plus interactif. Dans le Gazetier il y a des super belles photos des super belles images, des longs articles, il y a beaucoup de visuels aussi, alors que sur l'Intranet c'est plus factuel, c'est plus court, on n'a pas beaucoup le temps de produire la nouvelle [...]. Probablement que les employés pourraient participer davantage *via* des *Quiz*, des vidéos, des commentaires, etc. [...] Autant nous de la façon qu'on pousse notre contenu, que ce soit un peu plus vivant, autant qu'eux soient capables d'y répondre de façon plus spontanée que « si vous avez des questions écrivez-nous un courriel puis on va vous répondre ». (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en communication RP)

Nous demandons à la conseillère de nous préciser ce que pourrait leur apporter une plateforme interactive :

Je pense que ça apporte de l'engagement pour les employés, plus d'engagements, plus de mobilisation, puis on note du *feedback* aussi. Un moment donné c'est le fun de voir que t'es lu et c'est le fun de voir que ça intéresse les gens. Vraiment l'interaction puis l'engagement.

Lorsque nous comparons avec les précédentes éditions du Gazetier, de 2012 à 2014, nous constatons que le développement durable occupe une place toujours plus importante dans le journal. En effet, cela fait deux années de suite que la Une du

Gazetier est consacrée à l'utilisation du gaz naturel liquéfié (GNL) ou du gaz naturel comprimé (GNC) dans le domaine du transport. L'entreprise investit des moyens conséquents pour diminuer les gaz à effet de serre et promeut une utilisation plus écologique du gaz. L'enjeu pour l'entreprise est environnemental, mais aussi économique. Nous constatons que Gaz Métro fait des efforts pour sensibiliser les employés au développement durable. Par exemple, dans le volume 40 paru en automne 2014, une rubrique « Comment ça marche ? » est consacrée au processus d'approvisionnement du gaz naturel pour véhicules (GNV). L'article illustre et schématise, dans un premier temps, le processus d'approvisionnement en GNL et, dans un second temps, celui du GNC. Nous notons qu'un travail important de vulgarisation a été réalisé pour rendre l'information accessible à tous les employés. Il y a également deux rubriques du journal qui sont en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise : « Planète bleue » et « Atout cœur ». La rubrique « Atout cœur » met en lumière des employés engagés dans leur communauté, alors que « Planète bleue » donne de l'information générale sur ce qui se fait chez Gaz Métro en matière de développement durable. Par exemple, la dernière rubrique « Planète bleue » était en lien avec le lancement du Rapport de développement durable de 2013. Nous notons que la place de l'employé est centrale dans le Gazetier et pouvons penser que pour Gaz Métro, cet outil de communication sert à transmettre de l'information, mais aussi à reconnaître et à valoriser les employés. En effet, le journal est un outil de communication qui est un « moyen de reconnaissance (Honneth, 2000 ; 2008) et de valorisation des individus au travail qui vise à octroyer un sentiment de respect et d'estime de soi. » (Ivanov, 2013, p.7). Aussi, lorsqu'une des employées qui travaille en développement durable et/ou en communication nous évoque la dernière parution en lien avec le Rapport de développement durable, nous comprenons que les employés apprécient que leur travail soit valorisé et visible dans l'entreprise :

Je n'ai pas parlé aussi, mais nous avons un journal interne qui s'appelle le Gazetier, et on a fait un article sur le Rapport de développement durable avec

des photos des personnes qui ont participé. Cela a eu un succès fou, puis ceux qui ont participé un peu, mais pas assez pour apparaître sur la photo étaient vraiment déçus de ne pas être sur la photo. Il y a donc vraiment eu de la mobilisation par rapport aux collaborateurs qui ont travaillé au Rapport de développement durable. (Extrait de l'entrevue avec la Conseillère en développement durable)

Cet extrait d'entrevue démontre également que les employés sont sensibles à la reconnaissance de l'entreprise pour leur travail. Dès lors, nous pouvons voir qu'il est important, dans une stratégie de communication interne de développement durable, de valoriser les employés qui s'investissent dans ce domaine.

Aussi, lors d'une entrevue avec un employé qui n'exerce pas de fonction stratégique en lien avec le développement durable ou la communication, il est ressorti que le Rapport de développement durable pouvait lui aussi jouer le rôle d'un outil de communication. En effet, cet employé montre le rapport à ses collaborateurs pour qu'ils prennent connaissance de l'entreprise. De fait, l'employé s'est approprié le Rapport de développement durable pour promouvoir son entreprise :

J'ai été capable d'avoir une copie papier du Rapport de développement durable, ce qui est rare (rire). Tous mes nouveaux consultants, puis nouveaux employés, depuis qu'on a vu le conseiller en développement durable, je leur fais lire le document. Puis moi je l'ai lu et effectivement c'est une très belle entrée en matière pour présenter Gaz Métro parce que tout est touché de A à Z, l'organisation est dans ce document-là. Quelqu'un qui lit ça comprend Gaz Métro d'une certaine façon, les approvisionnements gaziers, les réseaux, SST, tout est là. Ce document là est très très bien fait, et je me dis si on s'est investi là-dedans et qu'on a réfléchi pour faire ça, ça parle forcément, c'est un tableau de bord. [...] Moi mes nouveaux consultants, là depuis cet été, depuis qu'on a vu le conseiller en développement durable pour le Rapport de développement durable [...], j'ai ma copie, elle revient, car je n'ai qu'une seule copie, mais tous mes gens qui sont rentrés, mes consultants externes qui viennent pour des mandats de 3 ou 4 mois je leur ai donné la copie à lire, c'est la première chose que je fais le matin quand ils arrivent. (Extrait de l'entrevue 8, fonction B)

Dans ce cas-ci, le Rapport de développement durable sert de livret d'accueil aux employés. Cette utilisation est intéressante, car nous avons vu précédemment que les nouveaux employés sont soucieux de travailler dans une organisation responsable. Le fait de leur faire lire le Rapport de développement durable témoigne d'un intérêt clair envers cette question. Cela pourrait être une source de motivation supplémentaire pour les nouveaux arrivés, qui se retrouvent ainsi dans une organisation performante économiquement, mais également soucieuse de son environnement.

Enfin, nous remarquons au cours de nos entrevues que le maintien d'une diversité des outils et supports de communication est essentiel. En effet, les employés, selon leur métier, n'ont pas les mêmes préférences et sont plus sensibles à certains supports. Par exemple, une personne qui travaille au service des immeubles n'aura pas forcément les mêmes préférences qu'une personne qui travaille au service à la clientèle ; l'un étant plus mobile que l'autre. Nous avons relevé un intéressant d'un participant très concerné par la question de l'affichage. À la question pourquoi il était plus sensible aux informations véhiculées sous forme d'affiche, il a répondu ce qui suit : « nous autres on se promène beaucoup, on intervient dans les immeubles, on va dans tous les secteurs, les bureaux, au garage. On se promène partout ». Ce discours nous conforte dans l'idée que les stratégies de communication doivent continuer à solliciter plusieurs outils de communication pour rejoindre l'ensemble des employés. La plupart des personnes que nous avons interrogées ont recours à l'Intranet, mais certaines restent attachées à des supports plus traditionnels comme le Gazetier. En effet, les employés ne se sentent pas toujours à l'aise avec l'utilisation des nouvelles technologies. Les usages sont différents selon les métiers, d'autant plus que Gaz Métro doit rejoindre un nombre important de techniciens qui sont sur la route. L'entrevue d'un employé est très parlante à ce sujet, ce dernier rappelant que tous les techniciens n'ont pas forcément développé l'habitude de consulter l'Intranet :

Puis si tu posais la question sur les trente techniciens, moi je te dirais que sur les trente, au moins la moitié ne sont jamais allés et ils ne savent pas comment. C'est correct, mais ils ne sont pas intéressés et ne savent pas comment y aller et ne savent peut-être même pas qu'ils peuvent y aller dans le camion. Parce que quand tu ouvres l'ordinateur il faut que tu ailles sur l'application et là ça t'amène à Intranet, mais bien du monde n'y va jamais. C'est vrai qu'on est un secteur où il y a des vieux ! Le secteur de Montréal c'est plutôt des jeunes nous ici la moyenne d'âge c'est 50 ans, donc il y en a encore qui n'aiment pas aller sur l'ordinateur. Il y en a qui ont peur de l'ordinateur et ne veulent rien savoir. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

Nous comprenons alors que tous les employés ne consultent pas toujours l'Intranet. Le défi serait donc d'initier les employés à la plateforme, faute de quoi il apparaît essentiel de conserver des supports de communication accessibles à l'ensemble du personnel.

De plus, nous notons un défi supplémentaire en lien avec la communication interne de Gaz Métro, qui doit veiller à sensibiliser les employés de tous les bureaux d'affaires de l'entreprise, et non seulement ceux de son siège social. Nous avons constaté que des efforts sont déployés pour rejoindre l'ensemble des salariés, mais certains ont conscience que le fait de ne pas travailler au siège social peut les pénaliser ; ils ont le sentiment de ne pas être autant informés que les employés du siège social. En effet, l'affichage consacré au développement durable de Gaz Métro est plus important et les événements mobilisants de l'entreprise se passent majoritairement au siège social. Les trois employés rencontrés qui ne travaillent pas à partir du siège social ont le sentiment de « manquer des choses » en matière de sensibilisation au développement durable.

4.2.5 Les campagnes de communications internes les plus marquantes

Pendant nos entrevues, les employés nous ont parlé de plusieurs campagnes de communication. Nous avons répertorié celles qui sont en lien avec le développement durable, puisque c'était le thème de nos entrevues, mais aussi d'autres campagnes qui ont marqué les esprits des employés.

La première campagne de communication que nous répertorions et qui a été citée à plusieurs reprises est celle de « Wô les moteurs ! » que Gaz Métro a lancée en 2006/2007. L'objectif était de sensibiliser les employés à l'importance d'éteindre le moteur de leurs véhicules lorsque ceux-ci sont à l'arrêt. Ce qui semble marquer les employés, et ce pourquoi ils s'en rappellent, c'est la grande campagne d'affichage qu'il y a eu à ce sujet :

Bin je te dirais une des premières campagnes à laquelle je me souviens c'était fermer les moteurs des camions c'est une des premières ça, c'était en 2006 et 2007 il y a eu beaucoup de photographies de camions, des gens de l'extérieur, beaucoup d'affiches, puis c'était le début... en même temps c'était marqué par le gouvernement puis la société. Le moteur va au ralenti, puis c'est idiot, faire fonctionner son auto à pleine climatisation l'été c'est totalement idiot. [...] C'était très d'actualité. [...] Mais ça, chez Gaz Métro, ça m'avait marqué parce qu'il y a avait eu d'énormes affiches, beaucoup de choses, beaucoup de bruit aux alentours de ça. [...] Le slogan était bon aussi, je pense que c'était « Wô les moteurs » qui est une expression purement du terroir québécois, ce qui veut dire calme toi. Donc c'était drôle. (Extrait de l'entrevue 8, fonction B)

En parallèle, il y a eu une véritable campagne de communication sur le compostage, notamment au siège social de Gaz Métro. Cette campagne avait pour objectif d'ancrer les pratiques du compostage chez les employés. Elle semble également avoir marqué certains employés et nous retenons que cette campagne a sollicité plusieurs outils de communication pour que le personnel s'approprie les gestes du compostage. De plus, le compostage demande une participation de l'employé qui est responsable de trier

ses déchets ; le compost est ensuite redistribué au personnel, comme nous l'explique une employée qui a travaillé sur cette campagne :

Nous avons un composteur dans la cafétéria, on invitait les employés à débarrasser le restant de leur assiette dans un bac pour le compost [...]. À la fin de l'année, on distribue le compost fourni aux employés. On a fait une grande campagne de communication là-dessus, car c'était de la gestion de changement, car les employés devaient débarrasser leur assiette d'une manière différente qu'avant. On demandait une responsabilisation, on avait de la sensibilisation à faire, car ce n'est pas tout le monde qui connaît ces pratiques, ce qui va dans le compost. [...] Pour ce projet là, comme moyens de communication, nous avons fait un lancement, pour le lancement il y avait un kiosque dans la cafétéria où il y avait des spécialistes sur le compost qui étaient là pour répondre aux questions des gens, on faisait visiter le composteur, avant ça, on avait mis des affiches pour annoncer qu'il y aurait un lancement. Aussi, sur l'intranet, on avait mis des nouvelles régulières dans la section « nouvelles » qui passent chaque semaine avec toute une série de *teasers* avant l'événement, où nous avons développé un visuel. Une pomme qui tombe d'un arbre et qui se transforme en compost. Chaque semaine un nouvel élément s'ajoutait dans le visuel pour que les gens comprennent que la pomme se transforme, et que finalement ça devient du compost. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

La campagne Centraide avec, par exemple, la participation des employés aux matchs de hockey, semble également marquer l'esprit collectif. En effet, dans le cadre de la campagne Centraide, un tournoi de hockey est organisé au siège social, pour les employés de Gaz Métro. Tous les bénéfices qui sont réalisés lors de cet événement sont reversés à Centraide. Nous constatons que les événements qui demandent une participation directe des employés ont tendance à les marquer et à les sensibiliser davantage. Les salariés que nous avons interrogés et qui participent nous montrent à quel point ces implications leur tiennent à cœur. C'est particulièrement le cas lorsque nous évoquons la distribution des paniers de Noël, où les employés vendent des gâteaux qu'ils ont eux-mêmes préparés, organisent leur propre kiosque, et redistribuent eux-mêmes les paniers de Noël. Nous avons sélectionné quelques

extraits d'entrevues d'employés qui participent, par exemple, au dépouillement de l'arbre de Noël avec l'école Maisonneuve ou à la distribution des paniers de Noël :

Je pense qu'il y a une centaine d'élèves qui viennent ils arrivent en autobus ils débarquent, il y a les accompagnateurs, des bénévoles et ils vont déjeuner, ils reviennent, ils font les activités. Ils ont leur diner aussi. Ils sont contents, il y en a qui sont habillés propres, les petites cravates c'est *cute*. [...] Le père Noël descend, il s'en va sur sa chaise, il donne un cadeau à chaque enfant, après c'est le diner, puis le spectacle, un clown, un peu de magie. (Extrait de l'entrevue 10, fonction B)

Lorsque nous demandons à ce participant ce que lui apporte cette participation, il avance ceci :

Ben moi j'aime les enfants, je trouve que tu sais, c'est ça de savoir qu'ils ne sont pas choyés j'aime ça d'essayer de leur donner de la bonne humeur pour une journée, puis de les valoriser parce qu'ils ne le sont pas toujours. Ça me touche. Quand je sors de là, ça fait du bien, ça fait de la peine aussi, mais ça fait du bien en même temps parce que c'est une bonne cause. Ça fait peut-être une petite différence dans leur petite vie, si petite soit-elle. (Extrait de l'entrevue 10, fonction B)

D'autres extraits d'entrevues sont similaires :

On achète de la nourriture, des fruits légumes, des produits laitiers, mais faut s'adapter aussi au régime alimentaire des gens. [...] C'est touchant... parce que je fais la livraison aussi... Je vais chez des gens moi chaque mercredi avant Noël, chaque année. Tous les employés de Gaz Métro qui veulent y participer on va au *Loblaws*, puis on a des listes avec les noms et ce qu'on doit mettre dans le panier. On remplit le panier d'épicerie, ensuite on prend les camions de Gaz Métro, on les remplit, puis on s'en va chez des familles et on leur livre l'épicerie. Je me souviens d'une petite fille qui n'était même pas là, mais qui m'a marquée. Le matin elle ne voulait pas aller à la garderie, car elle avait peur de ne pas voir le père Noël, elle nous avait fait une pancarte au troisième étage, un petit appartement, puis là il y avait écrit « père Noël » avec

une flèche pour aller chez elle, pour ne pas l'oublier. J'ai vu aussi des gens qui pleurent, des beaux moments. (Extrait de l'entrevue 2, fonction B)

Je distribue dans les familles qui sont dans le besoin. Dans le fond on se rend dans une épicerie dans le bas de la ville, on fait l'épicerie avec des commandes selon les types de familles, ils ont des paniers différents, on passe aux caisses, après ça, ils ramassent toutes les boîtes, puis là on prend nos camions et on s'en va livrer ça chez les familles. J'adore. J'adore. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

Ces trois employés, en participant, développent des souvenirs qu'ils nous racontent avec précision et émotion. Nous pouvons voir que la distribution des paniers de Noël ou le dépouillement de l'arbre de Noël sont des événements importants pour les employés. Il y a une importante mobilisation de ces derniers lorsque ces événements ont lieu; souvent, ce sont les mêmes personnes qui s'investissent depuis des années.

Bien sûr, puisqu'il est possible que les employés participant à notre recherche soient plus actifs dans les initiatives reliées au développement durable que l'ensemble des employés de l'organisation, nous ne pouvons pas affirmer que les sentiments décrits par les participants soient représentatifs de ceux de tous les employés. Rappelons toutefois que l'échantillon n'a pas été réalisé dans l'idée d'interroger des personnes forcément engagées dans le développement durable ; la conseillère en développement durable a fait en sorte de nous aider à sélectionner un panel qui se voulait représentatif de l'entreprise. Nous avons ainsi rencontré des employés qui ne s'engageaient pas forcément dans des actions en lien avec le développement durable, ou n'étaient pas au courant de la nature de leur engagement en la matière.

Une autre campagne de communication interne et qui rend les employés assez fiers quant à leur participation est celle du défi 10 000 km de 2013 et du 10 000 minutes de 2014. Plusieurs associent ces événements à du développement durable puisqu'ils contribuent à l'amélioration de la santé des employés. La première année, cette

campagne consistait en un défi lancé aux employés : faire, en équipe, 10 000 km à pied ou à vélo au cours d'une période de six mois, le chiffre rappelant la longueur des conduites sous-terraines de Gaz Métro au Québec. L'objectif était donc de sensibiliser les employés au réseau gazier, mais aussi de promouvoir les saines habitudes de vie dans l'entreprise. Cette campagne a connu un vif succès et les employés se sont réellement mobilisés. Voici des exemples d'entrevues :

L'année passée, ça fait deux ans que je fais ça, ils ont commencé il y a deux ans pour faire bouger leurs employés. [...] La première année c'était en kilométrage parce que Gaz Métro a 10 000 km de conduites faits que l'objectif c'était qu'on marche ensemble ou qu'on court ou du vélo sur 10 000 km. Finalement les gens en ont fait 800 000 ils ont vraiment embarqués. Donc pendant 6 mois tu marques le temps que tu fais, tu compiles ça [...]. Les deux dernières années, je l'ai fait et on a gagné une année ! Il y a deux ans, j'ai aidé un peu parce que je suis allé marcher sur Compostelle. Donc j'ai fait 500 km et ça a aidé (rire). J'ai aidé le groupe ! Je ne le faisais pas pour être le meilleur tout ça, mais je le faisais parce que ça me faisait plaisir. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

On a vu le défi mouvement, je me souviens plus vraiment du nom, moi-même je suis entré dans ce défi-là, il y a 4 ans, j'ai perdu 20 livres. Donc on s'est vraiment investis, on s'est créé des équipes de dix personnes et on s'est vraiment mis en compétition et on s'est mis en mouvement. On a fait la même chose avec la SST : si on voulait donner un coup au développement durable et bien on pouvait penser à quelque chose comme ça. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Il ressort de nos entretiens la forte mobilisation des employés pour ces événements. Nous pouvons déjà comprendre le fait que lorsque les employés participent et s'investissent, cela crée un véritable sentiment de fierté que d'avoir aidé à relever ces défis.

Les employés nous parlent en outre régulièrement de la campagne « la vie en bleu » avec les différents « effets bleus ». Cette dernière est dans un premier temps vouée à

l'externe, mais elle est largement relayée à l'interne et sensibilise les employés aux pratiques et aux valeurs de l'entreprise. Nous constatons ainsi que les employés sont au fait des campagnes de communication externes de Gaz Métro. Cette campagne se caractérise par vingt « effets bleus » qui décrivent ce qui pourrait s'apparenter à des pratiques et/ou des valeurs de l'entreprise : plusieurs sont reliées au développement durable. Les employés retiennent principalement le spot publicitaire « trois camions valent mieux que quatre » : cette publicité a été relayée en avant-première à l'interne et promeut le gaz naturel comme étant une source de carburant aidant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Nous notons d'ailleurs une fierté de la part des employés du fait que Gaz Métro, par l'utilisation du gaz naturel, réduit les émissions de gaz à effet de serre. Cette campagne de communication marque les esprits et la vidéo publicitaire parle beaucoup aux employés rencontrés de par sa simplicité. Une autre publicité relative aux « effets bleus » de Gaz Métro est celle qui s'intitule « chauffer aux pelures de bananes », qui explique le fait que l'entreprise contribue à la fabrication du biométhane et le redistribue dans son réseau gazier, s'engageant ainsi dans la production d'énergie renouvelable :

Les publicités d'un camion à vidange avec une pelure de banane et avec ça on fait du compostage et on envoie ça dans le réseau. La communication interne nous donne ça avant de le diffuser à l'externe, comme un *scoop* sur les publicités qui s'en viennent à la radio, à la télévision. [...] Donc la communication interne nous donne un *scoop* dans le fond, et nous dire « dans deux mois, voilà les campagnes publicitaires ». Puis c'est super beau c'est comme trois camions, puis avec le gaz naturel, tu prends l'équivalent de 4 camions et c'est juste l'équivalent de 3 qui consomment. Tu as aussi le fait que le compostage, ça peut faire du gaz que tu renvoies dans le tuyau, c'est la vie en bleu, c'est fait pour capter l'œil aussi, mais je trouve ça gagnant parce que tu as l'impression de travailler pour une compagnie qui est en avance, qui n'est pas à la remorque, qui ne fait pas ça pour obligation, mais parce qu'il y a un intérêt, oui financier, corporatif, un intérêt je dirai en général, donc on sent qu'on fait parti d'une.. En tout cas je le sens... D'une compagnie qui est en mouvement, qui n'est pas en réaction, qui est en action, mais pas en réaction. Qui est comme un leader dans le fond. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

Une autre communication vouée à l'externe, mais promu à l'interne, a pour objectif le recrutement de nouveaux employés pour Gaz Métro. Cette campagne n'a pas de lien direct avec le développement durable, mais nous choisissons de l'insérer dans notre étude, car elle suscite une grande fierté chez les employés et participe à la culture organisationnelle. Cette vidéo se retrouve dans la rubrique « emploi » du site Internet de l'organisation et s'intitule « Faites partie de l'équipe, et créons ensemble la vie en mieux ». La vidéo met en scène des employés de Gaz Métro et représente l'ensemble des métiers qu'il peut y avoir dans l'organisation. D'ailleurs, nous remarquons des passages qui mettent en avant quelques pratiques de développement durable de Gaz Métro, comme le compostage, ou encore un clin d'œil à la campagne 360°. Cette vidéo donne l'impression d'un fort sentiment d'appartenance, lequel nous retrouvons à travers nos entrevues. À plusieurs reprises, les employés nous ont parlé de cette vidéo :

Il y a du monde, je te le dis, je suis surpris du monde très créatif, les derniers vidéos corporatifs qu'on a faits avec nos propres employés, tout le monde regarde ça et se disent « waw », vient une petite larme et puis la chair de poule. J'ai montré ça à ma famille, ils ont dit « waw c'est dont ben fait ». Et cette affaire-là n'a rien coûté, car ce sont des employés qui témoignent. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

La plus belle image que j'ai eue il y a deux semaines quand je suis allé à la présentation pour les nouveaux employés, ils ont fait une vidéo pour le travail chez Gaz Métro de 5 min et j'ai regardé la vidéo et c'est tellement bien fait ! Je me disais que je travaillerais pour cette compagnie là ! Mais c'est vrai j'y travaille. C'était bien fait, les métiers, tu sentais une cohérence là-dedans. Moi je me suis dit « il me semble que je travaillerais pour cette compagnie là ». Donc ça te fait réaliser des fois que t'es bien. (Extrait de l'entrevue 9, fonction B)

Tu regarderas sur Intranet, sur YouTube, je pense que ça s'appelle « notre force c'est vous », c'est juste une vidéo avec de la musique et ils montrent toutes les sections d'employés, les soudeurs, les concierges, des bureaux, la construction, les plans, les opérateurs, tu regardes ça, tu as un sentiment de

fierté. [...] On se le dit. On se le dit souvent « on est chanceux de travailler ici ». C'est incroyable. (Extrait de l'entrevue 10, fonction B)

4.2.6 La campagne sur la santé et la sécurité au travail (SST) : 360°

La campagne 360° est indéniablement celle qui a eu le plus de succès chez Gaz Métro et qui a réussi son objectif d'appropriation des gestes en lien avec la santé et la sécurité au travail. Nous comprenons qu'il y a une véritable stratégie de communication qui consiste à ce que les employés s'approprient les pratiques SST dans le but de développer une sous-culture organisationnelle orientée vers la santé et la sécurité. Cette campagne est toujours d'actualité, et elle est divisée en plusieurs phases : cela fait plus de 3 ans qu'elle a été mise en place. Voici des extraits d'entrevues des conseillères en développement durable et en communication, pour comprendre la campagne de manière plus approfondie :

Moi je pense que les employés vont beaucoup parler de la campagne 360°. C'est une campagne sur le long terme. C'est rendu à sa troisième année, il y avait plusieurs phases, plusieurs étapes, un visuel qui a été créé, et ça a vraiment été intégré. On a tapissé les murs de tous les bureaux d'affaires, il y a eu des formations qui ont été faites aux gestionnaires, c'est vraiment une campagne d'ampleur et je pense qu'elle a vraiment bien fonctionné et on peut l'entendre dans les corridors, quand les employés voient un tiroir d'ouvert, ils vont dire à leur collègue « Hey ! 360° ! », puis là, le collègue va fermer le tiroir. Ou si par exemple, je suis en train de texter sur mon téléphone en marchant, il y a quelqu'un qui va passer à côté de moi et il va dire « 360° ! », c'est rendu vraiment associé, le mot 360° à la santé et sécurité au travail. C'est incroyable. [...] Les résultats sont probants et finalement il y avait la signature 360° d'attention, c'est court, c'est rapide, c'est visuel, ça a vraiment été intégré. Ce n'est pas développement durable à proprement parler, mais santé et sécurité fait partie quand même des enjeux prioritaires du développement durable. [...] Et pour le développement durable, jusqu'à maintenant on n'a pas développé une signature qui était vraiment précise. [...] Je ne suis pas certaine que beaucoup vont te parler de la campagne de développement durable. (Extrait de l'entrevue de la Conseillère en développement durable)

Honnêtement, la santé-sécurité avant était ce que le développement durable est aujourd'hui. Dans le sens où on en parlait, on mettait ça sur des affiches, mais on ne le vivait pas vraiment au quotidien. [...] Il y a un VP exploitation qui est venu nous voir en disant « on dit que la santé-sécurité c'est notre priorité, mais on ne le sent pas, on ne le vit pas au quotidien, j'aimerais ça que les gens marchent dans le couloir et se parlent de ça » [...]. Par exemple on a lancé un texto un moment donné sur les téléphones, à tout le monde en disant, « texter en marchant ce n'est pas mieux qu'en conduisant » et bien ça a fait tellement de bruit cette histoire que quand les gens voient quelqu'un dans le couloir qui texte en marchant il se fait dire « hey texter en marchant c'est pas mieux qu'en conduisant ! ». [...] La campagne se tenait sur 3 volets, un volet environnement physique, tous les risques liés à l'environnement physique, il y avait un volet sur les risques par rapport à moi, tout mon état d'esprit, etc., puis les risques d'une situation qu'il peut arriver entre deux collègues. Donc ça, c'est mon attitude, c'est à moi d'avoir une attention [...]. (Extrait de l'entrevue de la Conseillère en communication RH)

Lorsque nous demandons à cette même personne pourquoi la campagne 360° a fonctionné, voici ce qu'elle avance :

En fait c'est que je pense qu'on a utilisé des exemples des choses très concrètes. On a ramené un concept à des risques très précis. Donc les gens se reconnaissaient là-dedans et se disaient « c'est vrai, dans le fond marcher en textant c'est pas très brillant, je pourrais foncer dans quelqu'un ». [...] Mais ça se ferait l'fun que le développement durable en arrive à ça ! Donc une campagne, ou quelque chose qui fasse en sorte que les gens sachent que... Je ne sais pas moi... Être sensibilisés à quelque chose. Puis là ce ne serait pas obligé que ce soit un changement d'attitude, ça peut être aussi juste de sensibiliser à ça. Ça dépend du niveau. (Extrait de l'entrevue de la Conseillère en communication RH)

Nous notons que cette campagne de communication liée à la SST a eu beaucoup de succès. Nous savons également que des employés travaillent spécifiquement sur cette campagne et que la SST doit être une priorité de l'entreprise qui œuvre dans un secteur à risques. À plusieurs reprises, lorsque nous demandions aux employés de citer une campagne de communication interne en lien avec le développement durable, ces derniers ne savaient pas toujours répondre à cette question. Nombreux sont ceux

qui nous ont plutôt parlé de la campagne 360°. Par exemple, à la question « Est-ce que vous reprenez une campagne de communication interne liée au développement durable ? Si oui, laquelle et pourquoi, si non pourquoi ? », un employé qui ne travaille pas sur les décisions stratégiques en matière de communication ou de développement durable nous répond : « Je vais dire non, car celles qui m'ont le plus marqué c'est celle sur la SST. Celle sur le défi santé, ces deux-là m'ont marqué. Pas de campagne en développement durable qui m'a marqué ». Nous remarquons que les conseillères en développement durable ou en communication « rêvent » parfois d'une campagne similaire pour le développement durable : « Je pense que dans mes rêves, une campagne comme celle de 360° d'attention, je chérirais ça beaucoup... Une grande campagne... ». Lorsque nous demandons à la conseillère en communication qui mène la campagne 360° si on pourrait s'inspirer de la campagne 360° pour le développement durable, elle répond ce qui suit :

C'est intéressant ce que tu dis, parce que la campagne, on l'a conçue pour dire « il y a une responsabilité qui émane de l'entreprise », donc l'entreprise est responsable de fournir l'équipement qu'il faut et d'avoir des infrastructures qui sont bonnes, des bons camions des bons outils, etc. [...] Mais il y a une responsabilité aussi qui t'appartient en tant qu'employé en te disant « oh il y a quelque chose ici que je pense qui n'est pas sécuritaire », puis t'as une responsabilité aussi envers tes collègues en disant « hey ! Je ne suis pas sûre que ce que t'es en train de faire c'est si sécuritaire ». Donc peut-être que le développement durable devrait aussi être dans le sens là, et disant que ce n'est pas juste à l'entreprise de faire en sorte qu'on va être développement durable, c'est aussi ce dire « OK, moi, qu'est-ce que je peux faire en tant qu'employé et qu'est ce que je peux faire par rapport à mes collègues ? ». [...] Peut être que si on développait une sous-culture par rapport à ça, ben peut être que les gens se sentiraient à l'aise, et peut être de moins en moins à l'aise d'avoir du plastique... en se disant « mouais tout le monde a son verre.... alors moi aussi je vais l'emmener ». Il y a une espèce de pression entre collègues qui se crée. C'est plus du *top-down*, c'est de l'appropriation. Mais ça, ça n'a pas été fait en développement durable. (Extrait de l'entrevue de la Conseillère en communication RH)

Par cet extrait d'entrevue nous comprenons qu'une campagne de communication interne en lien avec le développement durable pourrait être envisagée.

4.3 Synthèse des principaux constats

Avant d'aborder la dernière section de notre travail, il est pertinent de rappeler, de manière synthétique, les constats dominants qui font le lien avec notre cadre théorique.

Tout d'abord, chez Gaz Métro, c'est le terme de développement durable qui est privilégié. Considérant l'entreprise comme étant forcément responsable, les équipes de directions ont trouvé plus pertinent d'éduquer les membres de l'organisation autour du concept de développement durable, une vision plus « macro » de l'entreprise et de la société en général. Il n'en demeure pas moins que malgré ce choix sémantique, les enjeux auxquels fait face Gaz Métro et les finalités des actions mises de l'avant dans ce contexte demeurent similaires à ceux auxquels ferait face une organisation privilégiant le terme RSE.

Nous pouvons penser que la légitimité de la démarche de DD est appréhendée selon une approche institutionnelle (Suchman, 1995), plutôt que pragmatique. Rappelons que l'approche institutionnelle relève de l'idéologie des dirigeants de l'organisation, des valeurs et des croyances de ces derniers. Dans cette logique, la légitimité se construit par un processus inconscient qui répond aux attentes extérieures. En effet, nous avons pu constater dans le cadre de notre démarche que les dirigeants de Gaz Métro sont concernés et portent des valeurs en lien avec le développement durable depuis plusieurs années. Aussi, de par ses activités dans le secteur énergétique, l'entreprise adoptait déjà des comportements soucieux de l'environnement, comme en témoigne le *Bilan de développement durable* de Gaz Métro (2008). Nous savons

qu'au départ, l'entreprise mettait de l'avant des actions de philanthropie, une composante de la RSE moderne (Pasquero, 2013), laquelle ne peut toutefois s'avérer suffisante sans un système de gestion spécifique de la RSE. Dans notre étude, nous avons pu remarquer que cette philanthropie est très présente dans la culture organisationnelle, mais qu'elle s'organise aussi autour d'un système de gestion et plusieurs pratiques concernées par le développement durable et la RSE.

Même si les dirigeants de l'entreprise sont soucieux d'aider la communauté, c'est aussi en vue de répondre aux besoins formulés par les parties prenantes que Gaz Métro déploie des efforts en matière de DD. Autrement dit, l'entreprise doit montrer qu'elle est consciente de son impact environnemental, notamment en raison du secteur d'activités dans lequel elle exerce. L'entreprise commence ainsi à réfléchir, en 2008 et sous l'impulsion des parties prenantes, à une démarche de développement durable en vue de formaliser plus sérieusement et stratégiquement ces pratiques au cours de l'année 2012. C'est ainsi que l'entreprise formule des engagements jusqu'en 2017 qu'elle s'efforcera de tenir et de montrer à travers plusieurs documents, notamment le Rapport de développement durable de 2013.

Notons que différents modèles d'intégration de la RSE, tels que définis par Yuan *et al.* (2011, voir le chapitre 2), peuvent être repris dans le cas de Gaz Métro. Nous pourrions ainsi penser que l'entreprise intègre sa démarche de développement durable par un *épaississement* (tableau 2.3) qui consiste à créer de nouvelles routines périphériques liées au développement durable en parallèle à une extension des pratiques du noyau de l'entreprise. En effet, en vertu de ce modèle, des valeurs de base (du noyau) en lien avec la RSE existent déjà ; ces dernières sont étendues dans les activités périphériques et de nouvelles pratiques sont également créées. Nous pourrions en outre émettre l'hypothèse que Gaz Métro procède à une *identification* (tableau 2.3) de pratiques qui, à la base, n'étaient pas réfléchies dans le cadre d'une politique de développement durable, notamment en lien avec les différentes activités

philanthropiques au sein desquelles s'investissent les employés depuis de nombreuses années, bien avant l'élaboration de stratégies de développement durable : les paniers de Noël, le dépouillement de l'arbre de Noël et l'investissement dans la communauté en général. Nous savons enfin que l'organisation met en œuvre une stratégie de *coopération* (tableau 2.3) avec différents organismes afin de maintenir l'acceptabilité sociale de ses projets ; à titre d'exemple, l'entreprise travaille régulièrement avec Équiterre.

L'entreprise doit adopter une approche communicationnelle à l'endroit des parties prenantes qui reflète adéquatement son engagement et le respect de ces dernières, dans la plus grande transparence possible. À cet égard, il est intéressant de voir que c'est Gaz Métro et ses parties prenantes qui définissent les enjeux de développement durable. D'ailleurs, les enjeux ont été évalués par des parties prenantes internes et externes, afin de les classer selon leur degré d'importance (Rapport de développement durable de 2013, p. 17). Les enjeux notés²² comme étant les plus importants en la matière sont la collaboration et la consultation des parties prenantes ; la conformité légale ; l'acceptabilité sociale du produit ; la communication et la reddition de comptes ; la gestion de l'impact du réseau gazier ; la gestion des GES ; les fuites et déversements ; l'efficacité énergétique ; la sécurité du réseau gazier ; la santé et la sécurité du personnel ; la recherche et développement, ainsi que l'approvisionnement gazier. En lien avec l'acceptabilité sociale, l'entreprise travaille de pair avec des organismes afin de construire des projets respectueux de l'environnement. Ainsi, l'entreprise fait des efforts conséquents pour :

- Montrer le maintien de ses engagements envers ses parties prenantes ;
- Maintenir une relation de partenaire avec ses parties prenantes.

²² Il y a au total 23 enjeux déterminés par Gaz Métro et ses parties prenantes : 12 ont obtenu une note supérieure à 4 (sur une échelle de 1 à 5) et sont ainsi considérés comme étant importants.

Puisque l'entreprise commence à formaliser une démarche de développement durable vers 2008, un effort pour communiquer ce processus aux employés a été réalisé depuis. Le développement durable sollicite tous les outils de communication existants dans l'entreprise pour pouvoir informer les salariés et les engager dans ce phénomène. Plusieurs actions en vue de sensibiliser et de responsabiliser les employés au développement durable sont créées en parallèle aux activités philanthropiques présentes dans l'entreprise depuis des années. Nous pouvons voir que les employés aiment participer à des actions qui les engagent personnellement, telles que la distribution des paniers de Noël, le dépouillement de l'arbre de Noël, ou encore les défis sportifs. Nous remarquons que les employés sont fiers de pouvoir participer à des événements mobilisateurs et qu'ils se sentent valorisés lorsque nous leur précisons que, par leurs actions, ils contribuent au développement durable. De plus, lorsque les employés participent, ils ont tendance à développer des souvenirs qu'ils nous racontent avec précision, et parfois avec émotion.

Nous pouvons faire un lien avec l'approche *inside-out* (Morsing *et al.*, 2008) qui stipule que l'employé doit être au cœur d'une démarche de RSE ou de développement durable et que leur sensibilisation est essentielle à la réussite d'un tel processus. Chez Gaz Métro, nous avons pu voir que l'entreprise est soucieuse d'engager les employés qui sont considérés comme des acteurs contribuant au développement durable de l'entreprise. Aussi, nous notons que la participation des employés est essentielle au bon déroulement d'une démarche liée au développement durable. En effet, comme nous avons pu le voir dans la recherche menée par Chong (2009), la participation des employés à des actions communautaires contribue à la création d'une identité d'entreprise responsable. Dans le cas de Gaz Métro, les employés participent depuis longtemps à des activités philanthropiques, et nous avons remarqué une culture et une identité organisationnelle concernées par la communauté : ce qui laissait présager une culture organisationnelle sensible et favorable aux valeurs du développement durable. De plus, plusieurs entrevues nous ont démontrées que les employés aimaient

participer à la démarche de développement durable de leur entreprise et qu'ils arrivaient à y contribuer selon leur métier. Autrement dit, un responsable des formations pourrait créer des formations pour sensibiliser ses pairs au développement durable, un électricien ou un responsable de l'approvisionnement gazier pourrait aussi participer en suggérant de choisir des matériaux « responsables » dans le cadre de son travail, etc.

Nous avons constaté que la communication des initiatives de développement durable à l'interne sollicite plusieurs services : le développement durable, les communications RH et RP. La communication du développement durable chez Gaz Métro se réalise ainsi par projet et selon les spécialités de chaque service. Nous pensons que ce système de gestion est tout à fait pertinent : lorsque l'entreprise souhaite informer ses employés de sa démarche de développement durable, elle sollicite son service de communication RP; à contrario, lorsque l'organisation souhaite mobiliser, engager et faire participer ses employés, le travail relève plutôt des communications RH. Toutefois, nous avons noté que les conseillères en communication et en développement durable souhaitaient que le partage des tâches soit mieux défini pour faciliter la communication interne en matière de développement durable. Cela pourrait se faire, par exemple, par l'intermédiaire d'une stratégie de communication interne spécifique, laquelle devrait répondre à deux principaux défis, soit :

- Rejoindre tous les métiers de l'entreprise et notamment les techniciens qui sont sur la route ;
- Rejoindre tous les bureaux d'affaires dispersés sur le territoire québécois.

Enfin, nous notons qu'il demeure chez les employés un souhait d'être informé des résultats de Gaz Métro qui concernent le développement durable. Nous voyons aussi que malgré une culture organisationnelle sensible au développement durable, les connaissances sur ce concept ne sont pas forcément très développées. Or, une

sensibilisation accrue des employés au développement durable doit passer par la connaissance du concept, dans l'objectif d'optimiser la démarche de RSE d'une organisation.

4.4 Les défis de la communication interne de développement durable de Gaz Métro : discussions et pistes de réflexion

Les constats avancés dans la précédente partie nous amènent à considérer plusieurs défis que l'entreprise Gaz Métro doit relever en matière de communication interne et de développement durable. Certains de ces défis pourraient d'ailleurs être généralisés à l'ensemble des organisations qui déploient un processus de développement durable et qui souhaitent communiquer sur ces démarches.

4.4.1 Des employés engagés qui n'ont pas forcément conscience de contribuer à la démarche de développement durable de leur entreprise

Comme nous avons pu l'observer précédemment, la culture organisationnelle est très engagée envers la communauté et sensible au développement durable. Des pratiques de Gaz Métro présentes depuis des années font partie de l'identité de l'entreprise. Aussi, les employés ont conscience de l'importance du développement durable dans leur organisation en raison de la structure de cette dernière, qui emploie du personnel à cet effet. Aussi, les salariés se sentent entourés de dirigeants souvent concernés par des valeurs responsables. Par exemple, Sophie Brochu, la présidente de l'entreprise, est engagée dans plusieurs causes communautaires. Il y a donc une conscience chez les employés que leur entreprise est responsable et déploie des moyens considérables en matière de respect de l'environnement. Au Québec, Gaz Métro est une entreprise reconnue pour sa démarche de développement durable et reçoit de nombreuses

récompenses à ce sujet. D'ailleurs, plusieurs trophées de l'entreprise sont exposés à l'entrée du siège social.

De plus, nous avons pu voir au fil de notre étude que des efforts importants sont déployés dans l'objectif de responsabiliser les employés de Gaz Métro à la démarche de développement durable de l'entreprise, mais aussi au développement durable pris au sens large. Nous pensons, par exemple, aux campagnes de communication interne visant à faire la promotion du Rapport de développement durable, aux capsules vidéo qui expliquent comment adopter des gestes responsables, au compostage, etc. Toutes ces communications se sont réalisées par projets, mais il n'existe pas une campagne de communication de développement durable aussi mobilisante que celle liée à la SST, la campagne 360°. D'ailleurs, les conseillers en développement durable et en communication ont formulé à plusieurs reprises l'envie d'éventuellement déployer une campagne considérable pour le développement durable. Cette envie d'aller plus loin pourrait traduire le besoin d'une stratégie de communication interne spécifique. Nous ne savons pas si une campagne similaire à la campagne 360° pourrait être appropriée dans le cas du développement durable. Cependant, nous constatons à travers nos entrevues qu'il pourrait y avoir un travail de sensibilisation additionnel à réaliser auprès des employés. En effet, le concept de développement durable a parfois des difficultés à percoler jusqu'au « terrain » : les employés n'associent pas toujours le développement durable à des pratiques de Gaz Métro, plus spécifiquement lorsqu'il s'agit des initiatives déployées en lien avec la sphère « sociale ». Cela pourrait être attribuable au fait que les employés n'arrivent pas toujours à bien définir le concept de développement durable. En comparant les réponses à la question « Quelle serait votre définition du développement durable ? », les constats suivants peuvent être formulés :

- Sept des onze employés rencontrés comprennent qu'il y a trois piliers dans le développement durable : l'environnement, l'économique et le social. Six de

ces personnes occupent une fonction en lien avec les décisions stratégiques dans l'entreprise et/ou ont un statut de cadre²³. À plusieurs reprises, ces employés nous expliquent que l'aspect social du développement durable n'est pas assez bien compris chez les individus, que ce soit dans l'entreprise, mais aussi dans la société en général. Les employés qui n'évoquent pas les trois sphères du développement durable n'exercent pas de fonctions stratégiques dans l'entreprise. Nous pouvons penser qu'ils sont représentatifs de nombreux employés de l'entreprise.

- Plusieurs employés nous répètent que le terme de développement durable est un concept théorique difficile à comprendre qui est « tout et rien à la fois » (Extrait de l'entrevue 1, fonction A), que c'est des « nuages » (Extrait de l'entrevue 6, fonction B) et que « ce n'est pas facile de donner une définition » (Extrait de l'entrevue 5, fonction B). Tous les employés, toutes professions confondues, pensent que le concept n'est pas à la portée de tous les individus.
- L'aspect environnemental du développement durable est le plus cité dans les différentes définitions. C'est aussi l'aspect qui est le plus associé aux différentes pratiques de développement durable de l'entreprise. Autrement dit, les personnes que nous avons interrogées associent plus facilement la sphère environnementale du développement durable à des actions concrètes de l'entreprise.
- Les employés qui participent à des activités de leur entreprise qui pourraient avoir un lien avec le développement durable (paniers de Noël, Centraide, etc.) ne sont pas nécessairement ceux qui connaissent le mieux le concept.

²³ Par l'expression « personnes [qui] occupent une fonction en lien avec les décisions stratégiques dans l'entreprise et/ou ont un statut de cadre » nous comprenons les employés qui ont un lien avec le DD ou la communication, mais aussi des dirigeants qui n'ont pas forcément une fonction en DD ou en communication, mais qui ont un statut de cadre.

Dès lors, Gaz Métro pourrait sensibiliser les employés au concept de développement durable de manière générale, afin qu'ils puissent associer ce concept à des actions spécifiques de Gaz Métro. Par exemple, une employée s'interroge sur la notion de développement durable :

Mais en fait je crois que les gens trouvent que c'est une notion qui est encore très théorique je pense pas que les gens savent à quel point c'est très concret dans le fond. Mais ce n'est pas quelque chose que les gens... Je ne sens pas qu'ils le maîtrisent. Même des gestionnaires. Même eux je ne pense qu'ils sont très bien renseignés là-dessus. Peut-être parce qu'il y a aussi le fait qu'on nous matraque beaucoup là-dessus dans les médias. Il y a eu une vague et on parlait juste de développement durable. On a beaucoup associé ça à l'environnement donc les gens sont peut être tannés d'en entendre parler... Je ne sais pas, mais j'émetts toute sorte de théorie... Ça vaut ce que ça vaut... (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

Le défi de la communication interne reposerait alors, dans un premier temps, sur une sensibilisation plus approfondie au concept de développement durable, afin qu'il soit mieux compris par l'ensemble des salariés, et dans un second temps, sur l'association du terme à des actions concrètes de Gaz Métro. Cependant, cette sensibilisation doit rester mesurée pour ne pas lasser les employés ou les rendre méfiants vis-à-vis des engagements de développement durable de leur entreprise. Ainsi, la communication doit demeurer humble.

4.4.2 Veiller au maintien d'une communication humble

Nous savons qu'une organisation qui communique à l'externe de manière excessive sur ses comportements responsables ne suscite pas toujours un intérêt positif du public. Cela peut augmenter la méfiance des consommateurs et l'entreprise peut s'exposer à des attaques quant au caractère réel de son engagement (Libaert, 2010, p. 93). En effet, « plus l'entreprise communique sur l'environnement, puisque c'est ce

thème qui émerge prioritairement, plus elle apparaît en position de culpabilité aux yeux de l'opinion » (Ibid, p. 94). De plus, les organisations qui communiquent abondamment sur leurs engagements responsables peuvent abuser de cet argument « vert », pour augmenter leur profit ; cela contribue au phénomène de l'écoblanchiment. Il n'est donc pas nécessaire de communiquer massivement sur sa démarche de développement durable. En effet, la démarche de développement durable d'une entreprise doit avant tout être comprise et intégrée par les salariés (Morsing *et al.*, 2008) avant d'être communiquée aux parties prenantes externes. Ainsi, les employés peuvent s'approprier ce concept et devenir des ambassadeurs « responsables » de leur entreprise.

Nous notons que l'entreprise Gaz Métro demeure discrète dans ses communications externes en matière de développement durable et plus spécifiquement lorsqu'il s'agit de ses activités philanthropiques. Comme nous l'avons observé précédemment, de nombreuses pratiques internes pourraient être reliées à du développement durable et l'organisation choisit de ne pas les publiciser à l'externe, ou à l'interne comme relevant spécifiquement du développement durable.²⁴ L'extrait qui suit montre bien que l'entreprise n'aide pas la communauté dans l'objectif de publiciser ces actions et d'améliorer son image aux yeux du grand public :

On reçoit les enfants de l'école Hochelaga-Maisonneuve avec le père Noël un avant-midi complet, on les maquille on les amuse. On leur donne des cadeaux évidemment, le père Noël. C'est ça qui fait partie de notre culture. Puis c'est ça qui fait parti de notre fierté je dirais aussi. On est très fiers de ça. Puis on n'en fait pas non plus un plat notre fierté on la garde pour nous à l'interne on ne fait pas d'émission de télé avec ça ou de promotion avec ça ou de campagne de publicité avec ça. On ne se sent pas obligés de faire ça pour promouvoir notre notoriété on la promeut autrement notre notoriété, mais

²⁴ Notons cependant que Gaz Métro promeut activement l'utilisation du gaz et le fait que ce soit un choix responsable pour l'environnement. Par exemple, les camions de l'entreprise sont parlants à cet effet. Par contre, d'autres activités (davantage philanthropiques) qui pourraient être mises de l'avant par l'entreprise ne sont pas forcément communiquées à l'externe.

c'est entre nous. C'est encore plus généreux je trouve. Si tu es généreuse puis tu le dis à tout le monde comment tu es généreuse peut-être qu'il y a un objectif caché en arrière de tout ça, de cette grande générosité. L'objectif ce n'est pas de faire du marketing puis une publicité avec ça, l'objectif c'est de redonner à la communauté. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Cet extrait pourrait faire référence au concept de communication humble tel qu'évoqué par T. Libaert (2010). Aussi, nous savons que la philanthropie mise de l'avant par Gaz Métro peut être associée à du développement durable puisque d'autres pratiques plus fondamentales sont aussi développées en ce sens (tableau 2.1). L'entreprise veille à rester « simple, franche, concise » (Libaert, 2010, p. 142) et est consciente qu'elle n'est pas parfaite en matière de développement durable ; il y a toujours place à l'amélioration. Les extraits suivants témoignent de cet état d'esprit :

L'analyse de pertinence dont je parlais tantôt, c'est central. C'est ça qui détermine le contenu du rapport. Ce n'est plus l'entreprise qui décide ce sur quoi elle communique, c'est vraiment les parties prenantes qui décident. Donc transparence, des informations qu'on n'a jamais divulguées avant. Ça nous amène à faire preuve d'humilité aussi, parce que quand on se fait demander nos résultats, il faut les donner. Ça ne veut pas dire que ce sont les meilleurs, ça nous amène donc à faire preuve d'humilité, puis d'amélioration continue aussi, c'est le troisième point. Parce que quand tu te rends compte que tu n'es pas nécessairement fort quelque part, tu t'engages à faire mieux la prochaine fois. C'est donc plus ça qu'on présente par rapport au rapport que les résultats eux-mêmes, c'est l'angle qu'on a pris. (Extrait de l'entrevue 1, fonction A)

C'est qu'on n'est pas parfaits non plus. [...] Les employés peuvent se dire « bon c'est bien beau le recyclage puis le compostage, puis le développement durable, mais pourquoi on a un stationnement directeur ? » si on veut aller dans le concept jusqu'au bout... On n'est pas parfaits. (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

Je pense qu'il y a toujours place à en faire un peu plus. Il y a toujours place à en faire plus, toujours mieux et des fois ce n'est pas plus cher, des fois c'est juste mieux. Puis on regarde ça, ça fait partie de nos réflexions quotidiennes, puis annuelles, on brasse ça tout le temps. (Extrait de l'entrevue 4, fonction B)

Par exemple quand tu es arrivé avec ton projet ce qu'on s'est dit c'est « hey on aurait quelqu'un de l'externe qui nous évaluerait, qui nous donnerait des pistes de recommandations pour s'améliorer », puis je pense qu'on a la volonté de s'améliorer. Après ça, faut avoir les effectifs puis les ressources et le temps pour le faire, mais on est ouverts à s'améliorer ça c'est certain quand tu as quelqu'un de l'externe qui vient t'en parler, parce que nous on a le nez collé dedans et on est collés à nos dossiers, je pense qu'on est très ouverts à ça et très contents. [...] Je pense qu'il y a eu beaucoup de travail entre la Feuille de route et le rapport de GRI et ensuite il y a eu beaucoup de travail pour le communiquer. Je pourrais quand même dire en terme de communication, puis de reddition compte, puis d'explication, [...] il y a eu beaucoup d'effort, puis je sais qu'en ce moment il y a un programme sur lequel mon collègue en développement durable travaille, qui est lié aux approvisionnements responsables [...], mais donc il y a cette volonté-là de s'améliorer. Puis je n'en ai pas parlé beaucoup, mais il y a aussi le volet d'acceptabilité sociale qu'on travaille fort chez GM. Quand on développe un projet ou quand il y a quelque chose qui se passe, on travaille très fort avec les PP pour s'assurer. (Extrait de l'entrevue 11, fonction A)

Le défi pour la communication interne de développement durable de Gaz Métro serait donc de ne pas communiquer trop massivement sur le sujet, tout en comblant les besoins en matière de sensibilisation des employés. En effet, il ressort de nos entrevues que les employés ne veulent pas être submergés de messages sur le développement durable. De fait, les effets observés d'une communication « verte » trop excessive à l'externe risquent d'être similaires à l'interne : si les salariés sont « inondés » de messages responsables, ils seront davantage susceptibles de se méfier de leur entreprise et se lasser de ces communications. Autrement dit, le défi est de faire en sorte de donner du sens au concept de développement durable.

4.4.3 La pertinence de développer une stratégie de communication interne sur le développement durable

Lorsque nous comprenons que la culture organisationnelle est orientée vers un développement durable, mais que les employés ont parfois des difficultés à concrétiser cette notion, nous pensons qu'une stratégie de communication interne en lien avec le développement durable de Gaz Métro pourrait être efficace et permettrait de combler les besoins formulés par les équipes de communication et de développement durable de l'entreprise. Comme nous l'avons observé, l'entreprise a le souci de communiquer sa démarche de développement durable le plus largement possible aux employés, mais elle est confrontée à plusieurs défis. En effet, les employés aiment être informés de la démarche de développement durable de leur entreprise, ils sont réceptifs à ces messages, mais ne veulent pas être submergés par ces derniers. De plus, les équipes en développement durable et en communication aimeraient avoir une uniformisation de la communication interne du développement durable et un meilleur suivi dans l'objectif de développer des campagnes de communications cohérentes :

Mais il faudrait que je travaille plus de pair avec les conseillers en développement durable pour voir c'est quoi les aspects sur lesquelles eux ils veulent travailler. Je veux savoir leurs objectifs. Comme ça on pourrait avoir une meilleure cohérence. (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

Plus spécifiquement, nous comprenons que la communication interne du développement durable de Gaz Métro doit veiller à :

- Éduquer les employés au concept de développement durable, notamment sur la dimension sociale du concept.
- Informer les employés de la démarche de développement durable de l'entreprise. Autrement dit, informer à propos des nouveaux projets, mais aussi réaliser un suivi quant à ceux qui sont instaurés.

- Faire participer les employés à la démarche de développement durable de leur entreprise.
- Uniformiser la communication interne sur le développement durable (cohésion entre les équipes de développement durable et de communications) et réaliser un suivi de cette dernière.
- Rejoindre tous les métiers de l'entreprise et tous les bureaux d'affaires.
- Veiller à maintenir une communication humble du développement durable.

Dès lors, nous comprenons qu'une stratégie de communication liée au développement durable déployée à l'interne serait utile pour répondre aux besoins de l'entreprise dans ce domaine et mieux accompagner la démarche de développement durable.

Une première étape dans la mise sur pied de cette stratégie de communication pourrait consister en la distribution d'un sondage, afin de cerner davantage les attentes des employés en la matière.

Aussi, nous pensons qu'il est important de donner aux employés accès à des documents essentiels liés à la démarche de développement durable de Gaz Métro. Cela favorise la transparence de l'entreprise et permet d'éduquer les employés au développement durable puisqu'ils sont, rappelons-le, des ambassadeurs de leur organisation. L'exemple de l'employé qui s'approprie le Rapport de développement durable en tant que livret d'accueil et de présentation de l'entreprise est édifiant à ce sujet (voir la partie 4.2.4)

Par ailleurs, une première campagne de communication interne spécifique pourrait être élaborée dans l'objectif d'éduquer, d'informer et d'engager les salariés à la démarche de développement durable de l'entreprise. Cette campagne aurait pour objectifs principaux de :

- Faire connaître le concept de développement durable aux employés et le rendre plus accessible.

- Sensibiliser les employés au développement durable afin qu'ils associent le concept à des actions concrètes de Gaz Métro, plus spécifiquement à celles en lien avec la sphère « sociale » du développement durable.
- Montrer que tous les employés peuvent contribuer facilement au développement durable dans leurs gestes au quotidien.

4.4.4 Resituer le développement durable sur l'Intranet pour le rendre plus accessible aux employés

Lors de nos entretiens, nous avons pu relever que l'Intranet est fréquemment consulté par les employés. C'est d'ailleurs l'outil le plus important en matière de communication interne. Sur la base de nos entrevues avec la conseillère en communication RP et avec un employé qui s'occupe de l'entretien des systèmes informatiques, nous avons pu comprendre que la plateforme sera amenée à évoluer dans les mois à venir. En effet, la version actuelle ne permet pas de réaliser de suivis auprès des utilisateurs, ce qui permettrait au service des communications de mieux répondre aux attentes des employés et d'adapter le contenu en conséquence. De plus, la plateforme n'offre pas assez de possibilités de participations des employés. La refonte du site Intranet constitue donc une belle opportunité de mettre en place des dispositifs plus interactifs. La démarche de développement durable pourrait être mise à l'avant-plan, avec un accès en ligne plus ergonomique et simplifié, sans avoir à dérouler le menu « services aux employés ». Une idée serait de développer un portail web interne dédié uniquement à la démarche de développement durable de Gaz Métro accessible *via* la page d'accueil de l'Intranet. Cette rubrique contribuerait à :

- Éduquer les employés au concept de développement durable. Par exemple, il pourrait y avoir des capsules d'apprentissage en ligne (*e-learning*) et des *quiz* (tels que proposés précédemment par la conseillère en communication RP),

des plateformes ludiques pour sensibiliser au développement durable et aux actions que mène Gaz Métro à ce sujet.

- Informer les employés de la démarche de développement durable de l'entreprise. Cette information comprendrait les nouveaux projets de même que le suivi des pratiques déjà existantes.
- Mettre en avant les employés qui contribuent au développement durable, à l'image de la section « Atout cœur » du Gazetier.
- Faire participer davantage les employés à la démarche de développement durable de leur entreprise. Ce pourrait être fait, par exemple, *via* un outil spécifique dans lequel les employés pourraient facilement donner des idées pour améliorer la démarche de développement durable de l'entreprise.

4.4.5 L'appropriation de la démarche de développement durable par la participation

Nous avons vu que certaines des pratiques de l'entreprise qu'on peut associer au DD existent depuis longtemps et sont ancrées dans la culture organisationnelle. La plupart sont des actions dans lesquelles les employés participent, se mobilisent et s'investissent, comme c'est le cas lors de l'activité des paniers de Noël. Plus les employés contribuent à la démarche de développement durable, plus la culture d'entreprise sera marquée par des valeurs responsables. Nous retrouvons ce phénomène dans notre étude et nos entrevues, ce qui appuie l'étude de Mark Chong (2009), qui nous confirme qu'une organisation qui engage ses employés, par exemple, dans des causes humanitaires, se forge une identité « responsable ». En effet, engager les employés les rendrait réceptifs aux messages concernés par le développement durable, contribuerait à développer une culture organisationnelle du développement durable et forgerait l'identité « responsable » d'une entreprise.

Gaz Métro aurait donc intérêt à faire connaître ses pratiques qui ont un lien avec le développement durable et à montrer que de nombreux employés y participent. La notion de « participation » réfère également à la possibilité de pouvoir donner son avis et des idées pour accompagner la démarche de développement durable de Gaz Métro. Une participante aux fonctions en lien avec le développement durable et la communication émet l'idée de développer des groupes de discussions représentatifs des employés :

Pour voir, c'est quoi leur perception de tout ça. Puis qu'est-ce qui les préoccupe et qu'est-ce qui pourrait plus les atteindre. Je te dis honnêtement, je suis allée au bureau de Québec dernièrement. Puis, je voulais aller me chercher un café. Je vais dans leur cuisine et je ne trouvais pas les verres, alors j'ai demandé « où ils sont ? », une personne me répond qu'ils n'ont pas de verres en carton et qu'ils n'ont que des tasses. Je fais « oh bravo vous êtes meilleurs que les gens de Montréal ! », la personne me répond « ha oui ? Vous n'avez pas ça à Montréal ? ». Non, à Montréal on a juste des verres en cartons... Elle me dit que « nous on a chacun nos tasses et on a même des tasses pour les invités, on a un lave-vaisselle et on le met juste quand il est plein », c'est comme « *Ayoye*, vous êtes géniaux ! ». Et bien ça, ça devrait, à mon avis, être su et connu par l'ensemble de l'entreprise. Il y a des gens qui ont des initiatives comme ça et c'est génial, on ne devrait pas favoriser, mais, publiciser et puis que les gens soient reconnus pour faire des gestes comme ça. [...] Je n'étais pas au courant. Et les gens qui vont au bureau de Québec, il n'y en a pas beaucoup. Personne qui se promène d'un bureau à l'autre... (Extrait de l'entrevue 3, fonction A)

Cette suggestion est intéressante puisqu'elle nous fait comprendre que la consultation des employés, une partie prenante essentielle à l'entreprise, permettrait de comprendre leurs attentes, mais aussi de voir les pratiques existantes dans les bureaux d'affaires. Dans la même optique, la tenue de groupes de discussions pourrait aider à rejoindre les bureaux d'affaires, ainsi que les différents métiers de l'entreprise. De plus, cette initiative permettrait de faire participer pleinement les employés à la démarche de développement durable de l'entreprise.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de comprendre les stratégies de communication interne sur le développement durable et la RSE. Pour ce faire, nous souhaitions connaître la perception des employés d'une organisation qui fait la promotion active de ses engagements en matière de développement durable. Plus précisément, notre question de recherche visait, rappelons-le, à voir *comment une organisation qui fait une promotion active de sa politique RSE communique sur ses engagements auprès de ses employés, comment ces derniers perçoivent cette démarche responsable telle que véhiculée par la communication interne, et comment ils participent à la politique de RSE.*

Par conséquent, nous avons jugé pertinent de réaliser une étude de cas dans une organisation québécoise qui devait répondre à plusieurs critères : exercer dans le secteur industriel, être performante et compétitive, employer de nombreux salariés et disposer de plusieurs bureaux répartis au Québec, enfin, promouvoir sa démarche de RSE ou de développement durable à l'externe. Dans cette optique, nous avons approché l'organisation Gaz Métro qui a accepté de contribuer à cette recherche. Au total, onze entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des employés de Gaz Métro ; trois participants travaillaient directement sur les stratégies de développement durable et/ou de communication, alors que huit d'entre eux n'exerçaient pas de fonctions en lien avec le développement durable et/ou la communication. Dès lors, les résultats de ces entrevues, jumelés à une observation documentaire, nous ont permis de faire état de la démarche de développement durable de Gaz Métro pour comprendre de quelle manière l'entreprise la véhiculait auprès des employés. Aussi, en interrogeant les employés sur la démarche de développement durable et de communication interne de leur entreprise, nous avons compris l'intérêt d'une participation réfléchie de l'employé dans ces processus.

Dans un premier temps, nous avons établi plusieurs constats liés à l'adoption de la démarche de DD chez Gaz Métro. Nous avons d'abord constaté que Gaz Métro emploie le terme de développement durable, mais déploie des pratiques de gestion qui s'appliquent au concept de RSE : seul le terme « développement durable » est variant. Nous avons aussi remarqué un intérêt des dirigeants de l'organisation envers le développement durable, et ce depuis plusieurs années. En effet, bien avant de produire des documents faisant état d'une démarche officielle en la matière, l'entreprise adoptait déjà des comportements soucieux de son environnement et mettait de l'avant des actions philanthropiques (tableau 2.1), une composante de la RSE moderne (Pasquero, 2013). C'est pour répondre à la demande et à la pression des parties prenantes, que Gaz Métro décide de développer, à partir de 2012, une véritable démarche de développement durable. Dès lors, l'entreprise réalise une *identification* (tableau 2.3) de ses activités philanthropiques comme étant des pratiques qui accompagnent un développement durable, sans forcément les publiciser à l'externe. Cette philanthropie s'organise également autour d'un système de gestion spécifique de la RSE : l'organisation procède à un *épaississement* (tableau 2.3) qui consiste à créer de nouvelles routines périphériques liées au développement durable en parallèle à une extension des pratiques du noyau de l'entreprise. Elle met également de l'avant une stratégie de *coopération* (tableau 2.3) qui a pour objectif de faire accepter socialement les différents projets. C'est ainsi qu'à travers nos entrevues, nous avons observé une culture organisationnelle qui semble concernée par le développement durable (Bertels, 2010).

En deuxième lieu et en ce qui a trait plus spécifiquement à la communication, nous avons pu voir que, dans la perspective de respecter ses différents engagements en matière de développement durable, l'organisation met de l'avant une approche communicationnelle qui engage ses parties prenantes, le tout en tentant de faire preuve du plus de transparence possible. Dans cette logique, le Rapport de

développement durable GRI G4 est publié en parallèle à plusieurs actions de communication qui visent à montrer la démarche DD aux différentes parties prenantes. Nous avons en outre observé que chez Gaz Métro, ce sont différentes équipes qui interviennent selon la nature des projets en RSE ou en développement durable. Cela permet de solliciter l'expertise de plusieurs employés. Par exemple, les conseillers en développement durable travaillent de pair avec les communications RH ou RP, selon les projets. Les communications RP ont davantage pour objectif d'informer les employés sur les démarches de développement durable de l'entreprise, alors que les communications RH développent des stratégies internes en vue d'engager et de faire participer les employés. Il est donc ici essentiel de maintenir une cohérence entre ces différents services pour veiller au maintien d'une stratégie de communication interne sur la RSE efficace.

Nous avons également pu voir que le rôle de l'employé est crucial et contribue grandement à la réussite d'une politique ou d'une démarche de RSE. Les différentes entrevues nous ont fait réaliser l'intérêt de faire participer les employés qui se sentent engagés et valorisés lorsqu'ils contribuent à des actions en lien avec la RSE ou le développement durable. En effet, les employés qui participent avaient tendance à nous relater les événements avec précision et dans certains cas, avec émotion. Nous avons en outre constaté que la contribution des employés de Gaz Métro à des actions philanthropiques depuis plusieurs années a favorisé le développement d'une culture organisationnelle concernée par des valeurs communautaires. Parallèlement, nous avons remarqué un souhait des participants d'être informés régulièrement de la démarche de développement durable de leur entreprise.

De manière générale, nous retenons de cette étude qu'une stratégie de communication interne doit veiller à (1) éduquer les employés au concept de développement durable ou de RSE (selon le terme utilisé par l'entreprise), (2) informer les employés de la démarche de développement durable de l'entreprise (informer des nouveaux projets et

donner un suivi des projets existants), (3) faire participer les employés à la démarche de développement durable ou RSE, (4) améliorer la cohésion entre les équipes de développement durable et de communication interne s'il y a lieu, (5) rejoindre tous les métiers de l'entreprise et les bureaux connexes et enfin, (6) veiller à maintenir une communication « humble » du développement durable.

Notre étude a été menée dans l'idée que chaque organisation demeure différente : la culture organisationnelle étant spécifique à chacune, les stratégies de communication internes de la RSE ou du développement durable doivent être adaptées selon les cas. Nous sommes consciente que cette recherche comporte plusieurs limites, particulièrement en ce qui concerne la généralisation de nos résultats. Il serait d'ailleurs intéressant de mener des démarches similaires à la nôtre au sein d'autres organisations présentant des caractéristiques similaires, et ce afin de voir si les constats formulés ici semblent généralisables à ce type d'organisation. Il aurait en outre sans doute été intéressant de trianguler nos résultats à l'aide d'un sondage distribué à tous les employés de Gaz Métro. Cette initiative aurait permis une validation interne plus forte de nos résultats. Malgré ces limites, nous estimons néanmoins que nous avons pu proposer un exemple intéressant et des pistes de réflexion pertinentes quant à la communication interne de la RSE et du développement durable au sein d'une grande entreprise. De plus, l'étude permet d'étoffer la littérature sur la communication et la RSE, dans un contexte québécois.

Plus globalement, nous croyons, au terme de notre démarche, qu'il y a place pour d'autres recherches sur la communication interne de la RSE et/ou du développement durable. Entre autres choses pourrait être approfondi l'impact « hors-organisation » des employés responsabilisés dans le cadre de leur travail, au sein d'organisations qui déploient des stratégies en lien avec la RSE et de DD. De telles recherches pourraient permettre de mieux situer le rôle de l'employé « responsable » dans la société et par

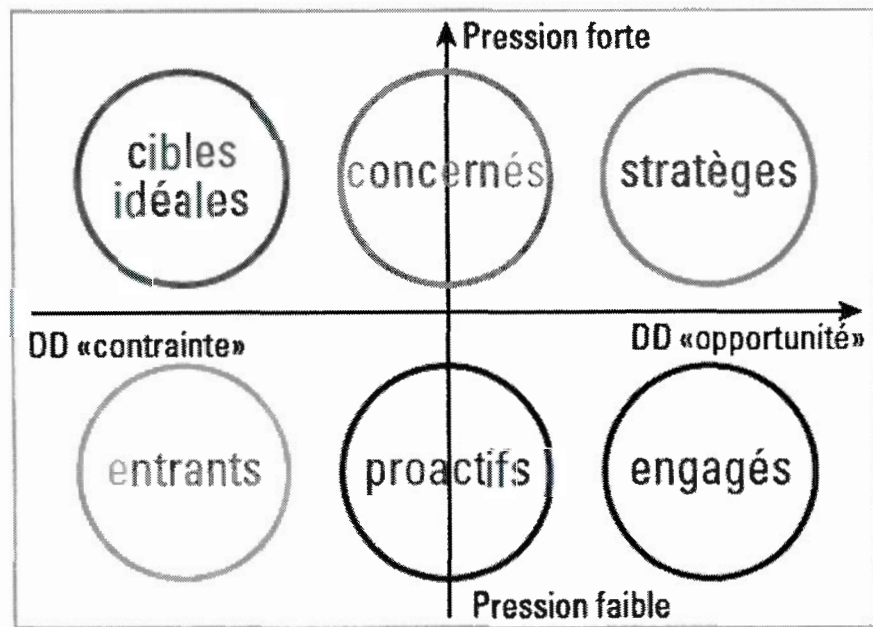
conséquent, l'importance de la communication interne au sein des entreprises qui mettent de l'avant des démarches responsables.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE A

TYPOLOGIE DES STRATÉGIES RSE DES ENTREPRISES PAR NOVÉTHIC

(VAN CUYCK, 2005)



[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE B

LES CINQ MODÈLES D'INTERACTION DE LA COMMUNICATION ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON T. LIBAERT (2010)

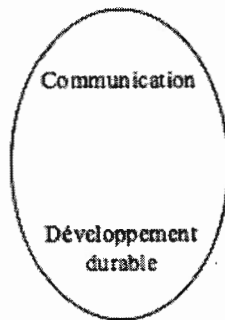


Figure 1

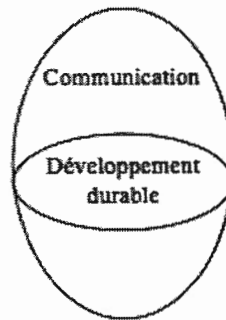


Figure 2

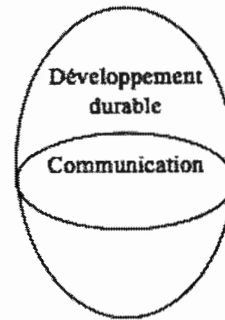


Figure 3

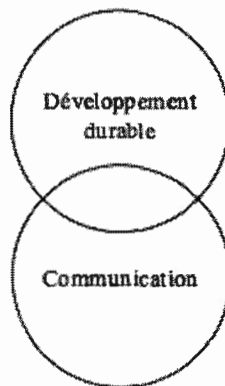


Figure 4

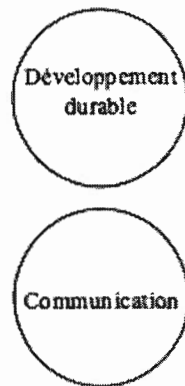


Figure 5

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ANNEXE C

FEUILLET D'INFORMATION

La réception des employés quant aux démarches de responsabilité sociale de leur entreprise telles que véhiculées par la communication interne : le cas de Gaz Métro

Ce projet de recherche est réalisé par Chloé Oleggini, étudiante à la Maîtrise en Communication à l'UQAM et supervisé par Stéphanie Yates, professeure et chercheure à l'UQAM.

Contexte

Cette recherche s'inscrit dans une perspective de développement durable et s'intéresse à la responsabilité sociale de l'organisation (RSE) et à la communication interne. Elle a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) de l'UQAM.

L'intérêt de ce sujet de recherche s'est développé après plusieurs constats : le scepticisme des citoyens-consommateurs québécois à l'égard des communications externes, et particulièrement des publicités, sur l'engagement en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises ; l'absence d'études scientifiques approfondies sur les apports de la communication interne en matière de RSE dans un contexte francophone et québécois ; ainsi qu'un manque d'études sur les effets de la contribution des employés dans une démarche de RSE. À cet effet, on peut penser que la participation des employés dans l'élaboration d'une politique de RSE influera sur l'image de l'entreprise et l'authenticité de la démarche. Autrement dit, ce qui se réalise en interne de l'organisation aurait des répercussions en externe de cette dernière.

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à compléter la littérature, peu courante, sur la communication de la responsabilité sociale en interne de l'organisation. Elle s'inscrit dans une logique de développement durable et pourrait contribuer à une meilleure application de ce concept, par l'intermédiaire de stratégies de communication interne efficaces en matière de RSE.

Ainsi, notre recherche s'interroge sur la stratégie de communication interne à mettre en place dans le cadre du développement d'une politique de RSE et sur la perception des employés face à ces communications. Les objectifs sont multiples :

- Étudier la stratégie de communication interne d'une organisation qui déploie une politique de développement durable et de RSE ;
- Observer la perception des employés face à ces communications internes qui portent sur le développement durable et la RSE ;

- Comprendre de quelle manière les employés peuvent prendre part au développement de la politique RSE de leur entreprise ;
- Observer l'impact de la politique de RSE et de sa communication sur les valeurs de l'organisation, à savoir si les employés sont concernés par le développement durable.

Au final, cette analyse nous permettra de mieux réfléchir aux outils nécessaires au développement d'une stratégie de communication interne efficace.

Méthodologie et diffusion des résultats

Nous souhaitons réaliser une dizaine d'entrevues semi-dirigées auprès des employés d'une organisation québécoise engagée dans une politique de RSE. Il est à noter que les propos recueillis lors des entretiens demeureront confidentiels et que l'identité des participants ne sera pas dévoilée.

Les résultats de notre recherche seront présentés dans le mémoire de maîtrise de Chloé Oleggini, qui prévoit son dépôt début 2015. Ils pourraient également faire l'objet d'un article scientifique et d'un article de vulgarisation.

Toute question concernant le projet peut être adressée à :

Chloé Oleggini
Étudiante à la maîtrise en communication
Université du Québec à Montréal
oleggini.chloe_manuelle@courrier.uqam.ca

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de l'étude

La réception des employés quant aux démarches de responsabilité sociale de leur entreprise telles que véhiculées par la communication interne : le cas de Gaz Métro

Chercheur responsable (directeur de recherche)

Stéphanie Yates, professeure au Département de communication sociale et publique à l'UQAM.

Courriel : yates.stephanie@uqam.ca

Téléphone : (514) 987-3000, poste 2493

Étudiant chercheur

Chloé Oleggini, étudiante à la Maîtrise en communication (3479) à l'UQAM.

Courriel : olegginichloe.manuelle@courrier.uqam.ca

Téléphone : (514) 574-1208

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique la réalisation d'entrevues individuelles. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Dans une perspective de développement durable, cette étude a pour objectif de comprendre les apports de la communication interne lorsqu'une organisation s'engage dans une politique de RSE et de développement durable. Cette recherche comprend 4 objectifs : Étudier la stratégie de communication interne d'une organisation qui déploie une politique de développement durable et RSE ; observer la perception des employés face à ces communications internes qui portent sur la RSE ; comprendre de quelle manière les employés peuvent prendre part au développement de la politique RSE de leur organisation; observer l'impact de la politique de RSE et de sa communication sur les valeurs de l'organisation, à savoir si les employés sont concernés par le développement durable.

Cette recherche s'appuie sur l'expérience des employés de Gaz Métro, une organisation qui développe une politique de développement durable et RSE reconnue, de manière à comprendre la stratégie et ce que retiennent les employés de la communication interne qui porte sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette étude permettra de comprendre les

effets d'une communication interne efficace auprès d'employés régulièrement confrontés à des messages « responsables » dans leur organisation.

Ce projet, réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en communication à l'UQAM, s'échelonne sur deux ans. Les entrevues seront réalisées au cours de l'automne 2014 et de l'hiver 2015, dans l'objectif de finaliser la recherche début 2015. Une dizaine d'entrevues individuelles seront effectuées auprès des employés de Gaz Métro.

Nature et durée de votre participation

Votre rôle consiste à participer à une entrevue d'une durée de 60 minutes. Pendant cette entrevue, des questions en lien avec le développement durable, la RSE et leur application dans l'organisation *via* la communication interne seront posées. Cet entretien sera enregistré par l'intermédiaire d'un dictaphone, pour permettre la transcription des données.

Avantages liés à la participation

L'exercice réflexif réalisé en cours d'entretien pourrait vous permettre de mieux vous situer par rapport aux démarches de RSE et à vos propres contributions à l'endroit de celles-ci. Qui plus est, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en matière de communication interne et de RSE. Enfin, cette recherche s'inscrit dans un contexte de développement durable et pourrait contribuer à une meilleure application de celui-ci, pour le bien-être des générations futures. Ainsi, votre participation pourrait aider les organisations francophones et québécoises à développer des stratégies de communication RSE efficaces, ce qui serait favorable au développement durable.

Risques liés à la participation

Il n'y a pas de risques directs liés à votre participation. Il est toutefois possible que vous soyez mal à l'aise à discuter de votre expérience au sein de votre organisation en lien avec sa démarche RSE. Or, la présente recherche est autorisée par Gaz Métro et nous garantissons l'anonymat des participants. De plus, nous ne souhaitons pas faire une évaluation critique de votre organisation, mais cerner les apports de la communication interne dans une démarche de RSE. Ainsi, l'entrevue ne consiste pas à apporter un jugement sur Gaz Métro, mais à nous parler de vos expériences concernant la RSE et le développement durable dans votre organisation. L'objectif est de faire ressortir les outils et éléments stratégiques à mettre en œuvre pour une communication interne sur la RSE et le développement durable efficace ; ce n'est pas une analyse critique.

Il est également possible que vous ne soyez pas à l'aise à discuter des thèmes du développement durable et de la RSE, notamment par manque de connaissances par rapport à ceux-ci. Nous nous engageons toutefois à minimiser ce risque en clarifiant certains des concepts en début d'entretien et en demeurant disponible pour répondre à toute question à ces sujets en cours d'entretien.

Confidentialité

Le nom des participants sera connu de Chloé Oleggini, l'étudiante qui réalise son mémoire de Maîtrise en communication à l'UQAM, et de Maryse Lemay, conseillère en développement durable de Gaz Métro qui intervient dans le processus de recrutement de cette étude et qui est notre personne ressource en interne.

Les seules données qui seront dévoilées lors de la diffusion des résultats concernent le genre, le niveau d'ancienneté (moins de dix ans ou plus de dix ans d'emploi chez Gaz Métro), la fonction non détaillée et le statut de cadre ou de non-cadre des participants. Les entrevues transcrites seront numérotées et seule Chloé Oleggini aura en main la liste des participants et le numéro qui leur aura été attribué. À titre d'exemple, les données visibles lors de la diffusion des résultats seront : le participant 1 est une femme, directrice régionale qui travaille chez Gaz Métro depuis plus de 10 ans et qui a un statut de cadre. Nous ne divulguons pas plus de renseignements personnels et nous assurerons la confidentialité des propos et des participants en retirant, dans les transcriptions, tout passage qui pourrait permettre d'identifier des individus.

Les enregistrements audio, ainsi que tous les documents relatifs à votre entrevue et qui pourraient contenir des données personnelles seront conservés numériquement dans un dossier confidentiel protégé par un mot de passe qui ne sera connu que de Chloé Oleggini. Les enregistrements et tous les dossiers seront détruits 6 mois après la fin de la recherche.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Chloé Oleggini verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Clause responsabilité

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet:

Chloé Oleggini : chloe.oleggini@gmail.com, (514) 574-1208

Stéphanie Yates (supervision de la recherche) : yates.stephanie@uqam.ca, (514) 987-3000, poste 2493

Des questions sur vos droits?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou bernheim.emmanuelle@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom: _____

Signature _____ Date _____

Engagement du chercheur

« Je, soussigné (e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom: _____

Signature _____ Date _____

ANNEXE E

LES GRILLES D'ENTREVUE


1. Grille d'entrevue pour les employés qui exercent une fonction stratégique en lien avec le développement durable ou la communication de Gaz Métro

Sections	Questions
Section 1 : Comprendre la culture organisationnelle de l'organisation - cerner les connaissances en matière de développement durable et les répercussions hors organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selon vous, qu'est-ce que le développement durable ? 2. Selon vous, comment définiriez-vous la RSE ? 3. Avez-vous des discussions en lien avec le développement durable ou la RSE avec vos collègues de travail ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ? 4. Avez-vous des discussions en lien avec le développement durable ou la RSE avec vos amis ou votre famille ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ? 5. Vous, personnellement, êtes-vous impliqué dans des initiatives reliées au DD en dedans ou en dehors de l'organisation, si oui, aimeriez-vous le transmettre dans l'entreprise, si non, pourquoi ? <ol style="list-style-type: none"> a. Si oui, qu'est-ce que ça vous apporte ?
Section 2 : Comprendre la stratégie DD de l'entreprise et sa communication interne	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quelle est la place du DD dans votre organisation ? 7. Comment la démarche DD de Gaz Métro est-elle véhiculée dans l'entreprise ? 8. Selon vous, quel est le rôle de la communication interne dans la démarche de DD de l'organisation ? 9. De quelle manière la communication interne intègre-t-elle la démarche de DD de l'organisation ? Avez-vous une stratégie spécifique ? 10. Comment les employés participent-ils à la démarche RSE de votre organisation ? <ol style="list-style-type: none"> a. Comment devraient-ils participer ? 11. Selon vous, quel est le rôle des employés dans la démarche de DD de votre entreprise ? 12. Selon vous, quels sont les outils de communication les plus pertinents pour sensibiliser et faire participer les employés ?
Section 3 : Ce que les employés retiennent de la démarche DD de l'entreprise et des messages véhiculés par	<ol style="list-style-type: none"> 13. Si vous vous en souvenez, pouvez-vous nous décrire une campagne de communication interne destinée à promouvoir l'engagement DD de votre organisation? Qu'en reprenez-vous et qu'en pensez-vous? 14. Si vous vous en souvenez, pouvez-vous nous décrire une

la communication interne	<p>expérience personnelle dans votre organisation en lien avec le DD? Qu'en retenez-vous et qu'en pensez-vous ?</p> <p>15. Globalement, que retenez-vous et que pensez-vous des messages « responsables » qui sont véhiculés dans votre entreprise, par l'intermédiaire de la communication interne ? (sont-ils suffisants – est-ce qu'ils vous interpellent – vous parlent – vous impliquent)</p> <p>16. Qu'est-ce que vous retenez de la campagne 360° ?</p> <p>17. Avez-vous eu une présentation du rapport de DD de votre entreprise ? Qu'en retenez-vous et qu'en pensez-vous ? Qu'avez-vous aimé / pas aimé dans cette présentation ?</p>
--------------------------	---

2. Grille d'entrevue pour les employés qui n'exercent pas de fonction stratégique en lien avec le développement durable ou la communication de Gaz Métro

Sections	Questions
<p>Section 1 : Comprendre la culture organisationnelle de l'organisation – cerner les connaissances en matière de développement durable et les répercussions hors organisation</p>	<p>1. Selon vous, qu'est-ce que le développement durable ?</p> <p>2. Selon vous, comment définiriez-vous la RSE ?</p> <p>3. Avez-vous des discussions en lien avec le développement durable ou la RSE avec vos collègues de travail ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?</p> <p>4. Avez-vous des discussions en lien avec le développement durable ou la RSE avec vos amis ou votre famille ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?</p> <p>5. Vous, personnellement, êtes-vous impliqué dans des initiatives reliées au DD en dedans ou en dehors de l'organisation, si oui, aimeriez-vous le transmettre dans l'entreprise, si non, pourquoi ?</p> <p>a. Si oui, qu'est-ce que ça vous apporte ?</p>
<p>Section 2 : Comprendre la stratégie DD de l'entreprise et sa communication interne</p>	<p>6. Selon vous, quelle est la place du DD dans votre organisation ?</p> <p>7. Selon vous, comment la démarche DD de Gaz Métro est-elle véhiculée dans l'entreprise ?</p> <p>8. Selon vous, quel est le rôle de la communication interne dans la démarche de DD de l'organisation ?</p> <p>9. Selon vous, comment les employés participent-ils à la démarche de DD de Gaz Métro ?</p> <p>a. Comment devraient-ils participer ?</p>
<p>Section 3 : Ce que les employés retiennent de la démarche DD de l'entreprise et des messages véhiculés par la communication interne</p>	<p>10. Si vous vous en souvenez, pouvez-vous nous décrire une campagne de communication interne destinée à promouvoir l'engagement DD de Gaz Métro? Qu'en retenez-vous et qu'en pensez-vous ?</p> <p>11. Si vous vous en souvenez, pouvez-vous nous décrire</p>

	<p>une expérience personnelle dans votre organisation en lien avec le DD ? Qu'en retenez-vous et qu'en pensez-vous ?</p> <p>12. Globalement, que retenez-vous et que pensez-vous des messages « responsables » qui sont véhiculés dans votre entreprise, par l'intermédiaire de la communication interne ?</p> <p>13. Qu'est-ce que vous retenez de la campagne 360° ?</p> <p>14. Avez-vous eu une présentation du rapport de DD de votre entreprise ? Qu'en retenez-vous et qu'en pensez-vous ? Qu'avez-vous aimé / pas aimé dans cette présentation ?</p>
---	---

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion*, vol. n° 180, no 11 (2008), p. 131-157.
- Aggeri, Franck et Olivier Godard. 2006. « les entreprises et le développement durable ». *Entreprises et histoire*, vol. 4, no 45 (2006), p. 6-19.
- Appel, Violaine. 2005. « Légitimité sociétale de l'organisation et stratégie d'influence du dirigeant ». *Communication et organisation*, no 26 (2005), p. 68-78.
- Bertels, Stéphanie. 2010. *ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle*. Réseau entreprise et développement durable (RED'D).
- Beaud, Jean-Pierre. 2008. « L'échantillonnage ». Dans *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des données*, par Benoît Gauthier, p. 251-283. Presses de l'Université du Québec.
- Bonneville, Luc, Martine Lagacé et Sylvie Grosjean. 2006. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaëtan Morin, xvii, 238 p.
- Catellani, Andrea. 2009. « La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui ». *Communication et organisation*, no 36 (2009), p. 178-188.
- Cayer, David, Emmanuel Raufflet et Nolywé Delannon. 2011. « Culture organisationnelle et stratégie environnementale : l'expérience de trois organisations. » *Revue Sciences de Gestion*, no 83 (2011), p. 69-92.
- Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2005. « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, no 1 (2005), p. 90.
- Chong, Mark. 2009. « Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific ». *Corporate Reputation Review*, vol. 12, no 2 (2009), p. 106-119.
- Cordelier, Benoît et Pauline Breduillieard. 2013. « Publicité verte et greenwashing ». *Gestion 2000*, vol. 31, no 6 (2013), p. 115-131.

- Van Cuyck, Alain. 2005. « Les dispositifs organisationnels et communicationnels du développement durable (dans et hors) de l'organisation : vers un nouveau modèle stratégique managérial global ». *Communication et organisation*, no 26 (2005), p. 80-90.
- Dhaouadi, Inès. 2008. « la conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée ». *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, no 2 (2008), p. 19-32.
- Dawkins, Jenny. 2004. « Corporate responsibility: The communication challenge ». *Journal of Communication Management*, vol. 9, no 2 (2004), p. 108-119.
- Debos, Franck. 2005. « L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : la nécessité d'une communication "responsable" ». *Communication et organisation*, no 26 (2005), p. 92-103.
- Droeven, Emilie. 2010. « Paysage dans l'action, paysage en action(s). Développement territorial et processus de construction de projets locaux de paysage en Wallonie (Belgique) ». Agro-Bio Tech, Gembloux (Belgique) : Université de Liège.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, Benoît. 2003. *Recherche sociale, 4e édition : De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, Benoît. 2008. *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Gaz Métro. 2008. « Bilan de développement durable 2008 ». Gaz Métro. En ligne. <http://www.myvirtualpaper.com/doc/Dev-Durable-Fr/9927_Gaz_Metro_Brochure_dv_Durable_F_V6/2009091701/#4>.
- Gaz Métro. 2013. « Feuille de route en développement durable 2013-2017 ». Gaz Métro. En ligne. <<http://www.corporatif.gazmetro.com/developpement-durable/default.aspx?culture=fr-ca>>.
- Gaz Métro. 2009. « Mission, vision et valeurs ». Gaz Métro. En ligne. <<http://www.corporatif.gazmetro.com/data/media/mission,%20vision%20et%20valeurs.pdf?culture=fr-ca>>.

- Gaz Métro. 2009. « Politique environnementale ». Gaz Métro. En ligne. <<http://www.corporatif.gazmetro.com/data/media/politique%20environnementale.pdf?culture=fr-ca>>.
- Gaz Métro. 2014. « Plan de communication interne de développement durable ». Gaz Métro.
- Gaz Métro. S.d. « Politique d'investissement communautaire ». Gaz Métro. En ligne. <http://www.corporatif.gazmetro.com/data/media/investissement_communautaire-fr.pdf?culture=fr-ca>.
- Gaz Métro. 2013. « Rapport de développement durable de 2013 ». Gaz Métro. En ligne. <<http://www.corporatif.gazmetro.com/developpement-durable/default.aspx?culture=fr-ca>>.
- Grosjean, Sylvie et Luc Bonneville. 2010. *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Chenelière Éducation.
- Ivanov, Ivan. 2013. « Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé ». *Communication & Organisation*, no 43 (2013), p. 213-226.
- Jahdi, Khosro S. et Gaye Acikdilli. 2009. « Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? » *Journal of Business Ethics*, vol. 88 (2009), p. 103-113.
- King, Danny et Marie-France Turcotte. 2013. « Perspectives de recherche sur l'engagement des parties prenantes ». Dans *Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements*, p. 405-409. Presses de l'Université du Québec.
- La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Commission Brundtland), 1987. « Notre avenir à tous » (Rapport Brundtland).
- Libaert, T. 2010. *Communication et environnement, le pacte impossible*. Presses universitaires de France.
- Maon, François, Adam Lindgreen et Valérie Swaen. 2009. « Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice ». *Journal of Business Ethics*, vol. 87 (2009), p. 71-89.
- Michelat, Guy. 1975. « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie ». *Revue française de sociologie*, vol. 16, no 2 (1975), p. 229-247.

- Morsing, Mette et Majken Schultz. 2006. « Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no 4 (2006), p. 323-338.
- Morsing, Mette, Majken Schultz et Kasper Ulf Nielsen. 2008. « The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study ». *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, no 2 (2008), p. 97-111.
- O'Connor, Amy et Katherine L. Gronewold. 2012. « Black Gold, Green Earth: An Analysis of the Petroleum Industry's CSR Environmental Sustainability Discourse ». *Management Communication Quarterly*, vol. 27, no 2 (2012), p. 210-236.
- Orlitzky, Marc et John D. Benjamin. 2001. « Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review ». *Business & Society*, vol. 40, no 4 (2001), p. 369-396.
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt et Sara L. Rynes. 2003. « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis ». *Organization Studies*, vol. 24, no 3 (2003), p. 403-441.
- Paillé, Pierre. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée ». *Cahiers de recherche sociologique*, no 23 (1994), p. 147-181.
- Palazzo, Guido et Andreas Georg Scherer. 2006. « Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 66, no 1 (2006), p. 71-88.
- Pasquero, Jean et Marie-France Turcotte. 2013. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée ». Dans *Responsabilité sociétale de l'organisation: exercices, cas et fondements*, p. 239-378. Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, Jean. 2013. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique ». Dans *Responsabilité sociétale de l'organisation: exercices, cas et fondements*, par. Marie-France Turcotte, p. 297-336. Presses de l'Université du Québec.
- Quynh Lien, Duong. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? » *Communication et organisation*, no 26 (2005), p. 26-43.

- Réseau Entreprise et Développement durable (REDD). 2013. « Perspectives de recherche sur l'engagement des parties prenantes ». Dans *Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements*, par Marie-France Turcotte, p. 405-409. Presses de l'Université du Québec.
- Robert-Demontrond, Philippe. 2005. « Aperçus anthropologiques sur la question des normes sociales ». *Communication et organisation*, no 26 (2005), p. 44-55.
- Roy, Simon N. 2008. « L'étude de cas ». Dans *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des données*, par Benoît Gauthier, p. 199-225. Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2008. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des données*, par Benoît Gauthier, p. 761. Presses de l'Université du Québec.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3 (1995), p. 571-610.
- Taken Smith, Katherine et Julie J. Alexander. 2013. « Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites? » *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 76, no 2 (2013), p. 155-171.
- Tang, Lu, Christine C. Gallagher et Bijie Bie. 2015. « Corporate Social Responsibility Communication Through Corporate Websites: A Comparison of Leading Corporations in the United States and China ». *International Journal of Business Communication*, vol. 52, no 2 (2015), p. 205-227.
- Tirilly, Mickaël. 2013. « Outils et modèles en RSO : une approche théorique ». Dans *Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements*, par Marie-France Turcotte, p. 377-403. Presses de l'Université du Québec.
- Van de Ven, Bert. 2008. « An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility ». *Journal of Business Ethics*, vol. 82 (2008), p. 339-352.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research : design and methods*. SAGE.
- Yuan, Wenlong, Yongjian Bao et Alain Verbeke. 2011. « Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 101, no 1 (2011), p. 75-92.

- Yusri, Yusniyati et Azlan Amran. 2012. « Csr Towards Workplace and Human Resource Disclosure : Employees » Perspectives ». *Malaysian Accounting Review*, vol. 11, no 2 (2012), p. 39-68.
- Ziek, Paul. 2009. « Making sense of CSR communication ». *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, vol. 16, no 3 (2009), p. 137-145.